

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Administração**

**DANIEL MELO DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO DO EMPREENDEDOR / ADMINISTRADOR EM  
UMA MICROEMPRESA: REFLETINDO SOBRE A  
EXPERIÊNCIA**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2016**

**DANIEL MELO DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO DO EMPREENDEDOR / ADMINISTRADOR EM  
UMA MICROEMPRESA: REFLETINDO SOBRE A  
EXPERIÊNCIA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**JOÃO PESSOA – PB**

**2016**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A447a Almeida, Daniel Melo de.

Atuação do empreendedor – administrador em uma  
microempresa: refletindo sobre a experiência / Daniel Melo de  
Almeida. – João Pessoa, 2016.

58f.: il.

Orientador: Samir Adamoglu

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

**DANIEL MELO DE ALMEIDA**

**ATUAÇÃO DO EMPREENDEDOR / ADMINISTRADOR EM UMA  
MICROEMPRESA: REFLETINDO UMA EXPERIÊNCIA**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do curso de Administração, do  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal da Paraíba, como pré-  
requisito para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Local, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Samir Adamoglu**

---

**Prof. Sandra Pereira Leandro**

*A Mayara Nascimento, por todo o esforço que dedicou para que eu pudesse obter a tão sonhada formação acadêmica; pela confiança, credibilidade e fé dispensadas a mim enquanto noiva, além de todo o amor. Dedico*

## **AGRADECIMENTOS**

Até chegar este dia de grande alegria, eu passei por muitos caminhos e nesses caminhos cruzei com muitas pessoas que participaram da minha vida. Dentre estas pessoas algumas se tornaram muito especiais, cada uma ao seu modo, seja academicamente ou pessoalmente; e seria difícil não mencioná-las.

A Deus. Senhor, obrigado porque sei que sempre estás presente em minha vida. Agradeço-te por ter me dado à vida e por guiar os meus passos, tanto nos momentos mais difíceis, como nas alegrias e conquistas.

A minha Família, por serem as pessoas mais importantes para mim e os que me ensinaram os valores da vida. Obrigado por ser exemplo de perfeição e dedicação.

A minha noiva Mayara Nascimento, por toda dedicação, paciência e amor.

Ao meu orientador Samir Adamoglu, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos que levaram a execução e conclusão deste trabalho.

Obrigado a todos vocês por participarem desta minha etapa, pois direta, ou indiretamente me fizeram crescer, tanto pessoalmente como profissionalmente.

**Obrigado!**

*Um dia você vai olhar pra trás e ver que os  
problemas eram, na verdade, os degraus que te  
levaram à vitória.*

*(Renato Russo)*

ALMEIDA, D. de A. **Atuação Do Empreendedor / Administrador Em Uma Micro Empresa: Refletindo Uma Experiência.** 2016.2, 58 p. (trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração - Universidade Federal da Paraíba - UFPB).

## RESUMO

A aprendizagem é o resultado de um processo contínuo de crescimento, como parte do desenvolvimento na vida de uma pessoa e mesmo ocorrendo em situações sociais, é a pessoa que aprende e consegue fazer isto mediante a reorganização e reconstrução de sua experiência. A aprendizagem envolve tanto ação quanto cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em aprendizagem. O objetivo da pesquisa é refletir sobre quais as maneiras pelas quais ocorrem os processos de aprendizagem reflexiva em microempreendedores ainda em formação. O estudo foi elaborado a partir da experiência pessoal do pesquisador utilizando o método da Autoetnografia, para entendermos, de forma mais acurada, a complexidade e a riqueza das nuances das práticas vividas. Para ser empreendedor é necessário ser um bom administrador. No entanto, ser um bom administrador não é garantia de ser empreendedor, pois para isso é necessário, além de possuir habilidades gerenciais, ousar, criar, ter paixão pelo que faz assumir riscos e transformar seu ambiente social e econômico. As necessidades e as expectativas dos clientes representam um impulso importante na organização da empresa, assim como, o nosso desempenho, é fundamental, uma vez que precisamos analisar a situação atual da micro empresa perante os nossos consumidores, distinguir o que deve ser mantido e o que precisa melhorar, estabelecer estratégias com foco no cliente e nas suas necessidades e expectativas.

**Palavras – chave: Administração, Empreendedorismo, Aprendizagem.**



## ABSTRACT

Learning is the result of a continuous process of growth, as part of development in the life of a person and even taking place in social situations, is the one who learns and can do this by reorganizing and rebuilding of their experience. Learning involves both action and cognition, because without cognition actions are of little value in learning. The research objective is to reflect on what the ways in which occur the reflective learning processes in microentrepreneurs still in training. The study was drawn from the personal experience of the researcher using the method of Autoetnografia to understand, more accurately, the complexity and richness of the nuances of lived practices. To be an entrepreneur you must be a good manager. However, being a good manager is not guaranteed to be an entrepreneur, because it's necessary, and have managerial skills, dare, create, have passion for what you do take risks and make their social and economic environment. The needs and expectations of customers represent a major boost in the organization of the company as well as our performance is important, since we need to analyze the current situation of microenterprises before our consumers to distinguish what should be kept and what needs improvement, establish strategic customer focus and their needs and expectations.

**Keywords:** Management, Entrepreneurship, Learning.

## **LISTRA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 - Diagrama de estilos de aprendizagem de Kolb .....</b>	<b>30</b>
---	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1. Definições de aprendizagem organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2. Tipos de Gerentes .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3. Definições de Aprendizagem Experiencial .....</b>	<b>35</b>
<b>Quadro 4. Tipos de Empreendedores .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 5. Características do empreendedor de sucesso .....</b>	<b>41</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. OBJETIVO .....	15
1.1.1. Objetivo Geral .....	15
1.1.2. Objetivos Específicos .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	16
2.2. APRENDIZAGEM GERENCIAL: ESTILOS DE APRENDIZAGEM .....	24
2.3. PRÁTICA REFLEXIVA .....	31
2.4. APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	34
2.5. EMPREENDEDORISMO: HISTÓRICO, CONCEITOS E TAXONOMIA .....	37
2.5.1 Tipos de Empreendedor .....	39
2.5.2 As características dos empreendedores .....	41
2.5.3 Micro e Pequenas Empresas .....	43
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>45</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>47</b>
4.1 CONTEXTO PESSOAL DO(S) ENVOLVIDO(S) NA PESQUISA .....	47
4.2 O CONTEXTO HISTÓRICO, SOCIAL E ECONÔMICO DO MICROEMPREENDIMENTO .....	49
4.2.1 O Início .....	49
4.2.2 O Amadurecimento da Ideia .....	50
4.2.3 A Criação da Microempresa .....	50
4.3 EVENTOS/EPISÓDIOS RELEVANTES NA TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL DO(S) MICROEMPREENDEDOR(ES) ATUANTES NO MICROEMPREENDIMENTO .....	51
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto global de mudanças cada vez mais aceleradas de crise econômica e tecnologia avançada vem exigindo cada vez mais que o indivíduo e/ou grupos tenham a necessidade e a capacidade de adaptação e de assimilação de informações e conhecimentos presentes no cenário das organizações. Para ser um empreendedor precisa-se ter um diferencial que promova a mudança e o desenvolvimento econômico, tendo a capacidade de inovar continuamente, trazendo ideias que revolucionem a maneira de administrar as decisões que trarão o sucesso para a organização (COLLET et al., 2014).

O empreendedorismo apresenta dificuldades na sua definição, mas pode ser entendido como um processo de geração e aplicação de ideias, no qual o indivíduo apresenta um conceito visando, criação de novos negócios que resultam da transformação de ideias em oportunidades colocadas em prática, gerando assim o empreendimento. A aplicação prática dessas ideias é fundamental para o sucesso desse negócio, no qual somente os testes práticos mostrarão se o projeto tem fundamento e bases concretas, valendo lembrar uma frase (dito popular) que nos informa que “o papel aceita tudo”; ou seja, uma ideia, quando não é posta em prática, possui pouco ou nenhum valor (DORNELAS, 2011).

O termo “empreendedorismo” tem utilização conhecida desde meados do século XVIII, sendo conceituado como: aquele que investe seu próprio dinheiro, correndo assim riscos no empreendimento (DORNELAS, 2011). Mais tarde, na metade do século XX, outras definições vêm sendo somadas ao termo. A “inovação” é a principal definição aplicada, sendo utilizada para definir não somente o indivíduo que busca o novo, mas para definir indivíduos que usam o que já existe no mercado e fazem adaptações para o seu meio, criando demanda e necessidades que, até então, não eram supridas pelo mercado atual (RODIGUES, 2008).

No Brasil, o termo “empreendedorismo” teve sua difusão mais amplificada na década de 1990, através da abertura do mercado interno para as importações, como também devido a intervenção do governo com políticas de apoio à micro e pequena empresa. Essa abertura fez com que o mercado nacional saísse de uma estagnação de ideias, tendo a necessidade de se adaptar e se modernizar para competir no mercado cada vez mais global (BERNADO et al., 2013).

Em tal contexto, que centraliza a atuação empreendedora, a aprendizagem é um processo muito importante que permite aos empreendedores adquirirem competências e desenvolver métodos de planejamento de negócios. É um processo que envolve repetição e experimentação que aumentam a confiança do empreendedor em certas ações, e desenvolve o conteúdo de seu estoque de conhecimentos (DIAS; MARTENS, 2016).

Enquanto estudante de graduação em Administração, e atuando em uma microempresa, surgiram inquietações que me fizeram desenvolver esta pesquisa, a partir da seguinte questão de pesquisa:

**- De que maneiras ocorrem os processos de aprendizagem reflexiva em microempreendedores ainda em formação?**

Demeterko et al. (2016) citam em sua pesquisa o - Modelo de Kolb (1997), o qual pressupõe que o processo de aprendizagem – pautado na observação reflexiva (OR) - é aquele capaz de realizar reflexões e observações sobre essas experiências e sobre seu contato com o mundo. Nisso, pessoas que preferem observar e refletir com cautela antes de tomar posições, são atraídas por teorias que (i) soam logicamente, (ii) apresentam predisposição para reter e trabalhar grande número de informações; e (iii) valorizam a organização de ideias, sua classificação e ordenamento por escalas lógicas de valor.

Nesse íterim, justifica-se a pesquisa, devido experiência vivida atuando como empreendedor / administrador em uma microempresa chamada “Rainha da Cocada” refletida frente a minha trajetória acadêmica. Nessa combinação, surgiu à necessidade de pesquisar a temática em questão, sendo possível perceber a importância do empreendedor / administrador na microempresa, no tocante a poder, assim, exercer uma melhor administração, não obstante ser durante a nossa atuação que vivenciamos a realidade, e os diversos desafios em se empreender, no Brasil, particularmente no estado da Paraíba (PB).

Partindo desse pressuposto, podemos observar a importância de abordar a atuação do empreendedor / administrador em uma microempresa, por ser esta uma alternativa factual onde o aluno da graduação vive o ensino da disciplina no cotidiano, possibilitando mudança de atitude e oportunidades de conhecer o mercado de trabalho e, principalmente, a si mesmo, como alguém essencial para desenvolver um trabalho de qualidade, refletido sobre a prática que executa diariamente.

Espera-se que tal experiência possa contribuir para a reflexão crítica acerca da atuação desse profissional, apontando processos de transformação rumo a melhorias no seu processo de trabalho.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Refletir sobre quais as maneiras ocorrem os processos de aprendizagem reflexiva em microempreendedores ainda em formação.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o contexto histórico, social e econômico do microempreendimento elegido para o estudo;
- Caracterizar o(s) perfil(s) de aprendizagem do(s) microempreendedor (es) responsável(is) pelo, e/ou atuantes no microempreendimento elegido para o estudo;
- Identificar eventos/episódios relevantes na trajetória pessoal e profissional do(s) microempreendedor (es) atuantes no microempreendimento elegido para o estudo.
- Relacionar os aprendizados vivenciados nos eventos/episódios relevantes destacados pelo(s) microempreendedor (es) abordados, aos seus perfis de aprendizagem.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem tem sido estudada sob várias perspectivas, principalmente em função das disciplinas que abordam o tema, incluindo a Administração, Educação, a Psicologia, a Sociologia, a História e a Antropologia. Tais estudos têm fornecido teorias e conceitos que explicam a aprendizagem como um processo, uma necessidade para o conhecimento, uma expressão da personalidade ou estilo pessoal, uma faceta da cultura (individual e organizacional). Pesquisadores e práticos procuram compreender como, porque, quando, onde e o que nos aprendemos, assim como seus efeitos em nós e em nossa aprendizagem (SILVA, 2009).

A aprendizagem é o resultado de um processo contínuo de crescimento, como parte do desenvolvimento na vida de uma pessoa e mesmo ocorrendo em situações sociais, é a pessoa que aprende e consegue fazer isto mediante a reorganização e reconstrução de sua experiência. A aprendizagem envolve tanto ação quanto cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em aprendizagem (ANTONELLO, 2006).

Estudos iniciais sobre Aprendizagem Organizacional (AO) surgiram há seis décadas, mas a expansão do campo só se deu no final do século XX. Nos anos 1990, acompanhando o cenário de desenvolvimento das tecnologias da informação e do processo de globalização, temas como aprendizagem individual versus aprendizagem organizacional, aprendizagem de ciclo simples versus de ciclo duplo e cognição versus comportamento passaram a ser substancialmente pesquisados e discutidos (ANTONELLO, 2005).

Os conceitos de ‘aprendizagem organizacional’ compreendem uma larga amplitude de diferenciação entre autores de abordagens distintas. As definições recebem críticas. Os conceitos são “genéricos, contemplando muitas vezes somente a questão de mudança organizacional”. Segundo Huber (1991), Dodgson (1993), Hawkins (1994), Miller (1996), Popper e Lipshitz (2000), fizeram uma crítica semelhante, eles referem que a maioria das definições parece ser complementar, em vez de fundamentalmente original ou conceitualmente diferente (WANG; AHMED, 2002).



Sendo assim, a aprendizagem organizacional tem sido vista como uma busca para manter desenvolver competitividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas (ANTONELLO et al., 2005).

A aprendizagem organizacional também é associada a um processo de adaptação ao ambiente em busca da sobrevivência mediante a institucionalização de rotinas, procedimentos, estruturas, sistemas de informações, artefatos organizacionais, elementos simbólicos, missão e estratégias (BROWN, 2000).

A aprendizagem nas organizações só passa a ter sentido em administração se associada à mudança, caso contrário, pode ser tratada em outro campo de estudos e aportar uma contribuição complementar do que pode facilitar ou dificultar os processos de mudança (do tipo novas estratégias, novos métodos e práticas de trabalho, etc).

Do ponto de vista da teoria sobre mudança organizacional, o conceito de ‘aprendizagem’ é valorizado por seu caráter dinâmico e integrador. Assim, os processos não só valorizam a tendência à mudança continua nas organizações, como também podem unir níveis diferentes de análise (ANTONELLO et al., 2005).

Bispo e Godoy (2012) apresentam seis perspectivas do campo da aprendizagem organizacional, de acordo com a classificação de Easterby-Smith:

- (i) a perspectiva da psicologia voltada ao desenvolvimento humano no contexto organizacional;
- (ii) a perspectiva das ciências administrativas, cuja atenção se volta para aquisição e processamento da informação, a criação e a disseminação do conhecimento em nível organizacional;
- (iii) a perspectiva estratégica, que toma a aprendizagem para criação de vantagem competitiva e capacidade de adaptação às mudanças internas e externas à organização;
- (iv) a perspectiva da gestão da produção, que foca na relação entre aprendizagem e produtividade;
- (v) a perspectiva cultural, que estuda a natureza da aprendizagem e a influência das culturas nacionais e organizacionais nos processos de aprendizagem;

(vi)- a perspectiva sociológica, que busca entender como sistemas sociais e estruturas organizacionais afetam a aprendizagem que ocorre no interior das organizações, chamando atenção para os aspectos relacionados ao poder, à política e aos conflitos que constituem parte da realidade organizacional.

Para Fleury (1997), a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior que pode vir, ou não, a manifestar em uma mudança perceptível de comportamento. Duas vertentes teorias sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

O modelo behaviorista enfoca principalmente o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e consequências, o ato de planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científicas.

Já o modelo cognitivo pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, procurando utilizar dados comportamentais (objetivos) e dados subjetivos, e levando em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY, 1997).

Malanovicz (2008) apud Pai et al. (2012, p. 49) conceitua aprendizagem organizacional como um “o processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal ou organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçando em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações, problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais”.

O conceito de ‘aprendizagem organizacional’ é complexo e multidimensional, mesmo quando utilizado para o nível individual, o que explicaria a falta de consenso no plano conceitual. Sendo assim, com uma pequena amostra apresentamos no Quadro 1 a seguir alguns conceitos de autores selecionados sobre aprendizagem organizacional (BASTOS et al., 2004).

### Quadro 1 – Definições de aprendizagem organizacional

Definição	Nível da Análise	Autores Representativos
"...crescimento de insights e de reestruturações bem-sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização."	Individual	Simon apud Bastos et al 2004
"...aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização".	Individual	Guns (1998)
"...aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo."	Grupal	Cook e Yanow apud Bastos et al 2004
"...a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento."	Organizacional	DiBella et al apud Bastos et al 2004
"...processo pelo qual a base de conhecimento organizacional é constituída e desenvolvida (...)."	Organizacional	Shrivastava apud Bastos et al 2004

**Fonte:** Adaptado de Tsang apud Bastos et al, 2004 e complementado.

Na concepção de Fleury (1997) apud Oliveira (2011), aprendizagem organizacional pode ser definida por três perspectivas relacionadas e hierárquicas:

- **Individual:** considerado o primeiro estágio da aprendizagem organizacional, está assentado nas características humanas.
- **Grupal:** constituído sob a percepção do grupo, a capacidade que o grupo possui de interação e construção de conceitos e conhecimentos.
- **Organizacional:** último estágio da aprendizagem, pode ser compreendido como a somatória das realizações do indivíduo e do grupo, trabalhando sob a premissa de que esse resultado se torna institucional se expressando como processos, ações e novos produtos.

Os tipos de aprendizagem podem ser separados entre a aprendizagem formal e informal. Para Malcom, Hodkonson e Cooley (2003), elementos da aprendizagem formal estão presentes em situações informais e vice-versa, estando indissolivelmente inter-relacionados dentro do contexto organizacional, onde a cultura exerce um importante papel.

A aprendizagem formal é importante para atender as necessidades dos trabalhadores, sendo embasada nas habilidades e nos conhecimentos que são transmitidos. Aprender formalmente pode proporcionar habilidades e/ou conhecimentos específicos. Ao final de um processo de aprendizagem formal, espera-se que, após o treinamento, o indivíduo se torne apto a desempenhá-los na rotina de trabalho. Dessa forma, a aprendizagem formal é caracterizada por métodos, técnicas, locais e condições particulares criadas com o intuito de gerar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. Já a aprendizagem informal, incide de maneira natural ou não planejada no trabalho, sendo pautada na espontaneidade e tendo diversas fontes como: tentativa e erro, imitação, autodidatismo e busca de ajuda interpessoal. Com isso, a aprendizagem informal também pode proporcionar resultados positivos, pelo fato de sua aplicabilidade e transferência ter efeito instantâneo para o indivíduo (SOUZA et al., 2014).

Bezerra (2006) descreve os tipos de aprendizagem organizacional como:

- **Aprendizagem de tarefas:** orienta para o desempenho e a valorização de tarefas específicas.
- **Aprendizagem sistêmica:** diz respeito aos processos da organização e ao seu desenvolvimento e melhorias.
- **Aprendizagem cultural:** trata dos fundamentos de uma organização, seus valores, convicções e atos.
- **Aprendizagem de liderança:** está voltada para a gestão e liderança de pessoas, grupos e unidades de empresas de maior porte.
- **Aprendizagem de equipe:** orienta para a eficiência na prática da função, mostrando também como se faz para promover o aprendizado e o crescimento da equipe.

- **Aprendizagem estratégica:** este tipo de aprendizagem está focada nas estratégias da organização, como se dá o seu desenvolvimento, sua implementação e prováveis melhorias.
- **Aprendizagem empreendedora:** trata do empreendedorismo e a gestão de equipes, como se estas fossem microempreendimentos.
- **Aprendizagem reflexiva:** enfatiza o questionamento dos modelos vigentes na organização.
- **Aprendizagem transformacional:** orienta para as formas de se realizar mudanças dentro da organização que surtam efeitos significativos.

Argyris e Schön (1996) propõem a existência de dois tipos de aprendizagem, a tipo *single-loop* e a do tipo *double-loop*.

A aprendizagem do tipo *single-loop* (circuito simples) busca a manutenção do conhecimento, sendo uma aprendizagem de ordem instrumental, que muda estratégias de ação ou suposições acerca desta estratégia, de tal forma a deixar que os valores de uma teoria de ação permaneçam inalterados, ou seja, ela detecta e corrige o erro, mas não altera o modelo vigente. Este tipo de aprendizagem é mediado pela investigação organizacional, buscando detectar erros nas estratégias organizacionais e suas suposições, que podem ser modificadas para sustentar o desempenho organizacional dentro de uma escala de valores e normas da organização. As normas e valores continuam imutáveis neste tipo de aprendizagem, podendo transformar-se em uma rotina que prejudica a adaptabilidade e a flexibilidade. Há dificuldades em aprender focando somente na reflexão sobre o problema, ou seja, não revendo a sua especificação (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

A aprendizagem do tipo *double-loop* (circuito duplo), por sua vez, tem por princípio questionar o que se aprende e revisar princípios, e é indicada para mudanças na cultura organizacional, uma vez que resulta em uma mudança de valores da teoria em uso, bem como da estratégia e suas suposições. Este tipo de aprendizagem foca na correção do erro depois da revisão dos valores inerentes ao modelo, e é o mais adequado para transformações. Refere-se a dois laços de realimentação (*double-loop feedback*) que se conectam aos efeitos observados da ação junto com a estratégia e aos valores que sustentam tal estratégia. Assim, as estratégias

e suas suposições podem ser alteradas em função de uma mudança de valores (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para que a aprendizagem organizacional possa ser estruturada de forma técnica e social, são utilizados elementos geradores de mudança, determinando processos formais para que haja a aprendizagem organizacional, a saber: resolução sistemática de problemas; experimentação; experiências; circulação de conhecimento; e experiências realizadas por outros (OLIVEIRA, 2011).

Desta forma, a aprendizagem organizacional é um processo complexo e dinâmico de geração de conhecimento organizacional que sofre a influência de um grande número de variáveis que mantêm entre si relações complexas e, frequentemente, subjetivas. A eficiência do aprendizado é evidenciada pela capacidade, considerada essencial, de estabelecer uma relação causal entre ações e resultados, independentemente destes resultados terem provido ou não um desempenho positivo em relação aos demais competidores (ZANGISKI et al., 2009).

A compreensão dos processos de aprendizagem organizacional é um fator motivador para o desenvolvimento de estudos e pesquisas empíricas. Entender como as organizações aprendem, por um lado, ajuda a desenvolver quadros teóricos mais consistentes com a realidade e, por outro lado, fornece subsídios para promover a aprendizagem nas organizações (MACHADO et al., 2012).

O processo de aprendizagem organizacional não envolve apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que viabilizam a compreensão da dinâmica dos ambientes interno e externo, mas também a definição de novos comportamentos que evidenciam a efetividade do aprendizado (ZANGISKI et al., 2009). Com isso, a aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna característica da própria organização. Esse processo de aprendizagem ocorre no nível individual, grupal, e organizacional através da intuição, interpretação, integração e institucionalização (MACHADO et al., 2012).

Silva (2009) descreve os seguintes processos que contribuem para aprendizagem organizacional:

1. A Aquisição de Conhecimento: a aprendizagem ocorre quando uma organização adquire conhecimento. Tal aquisição pode ser feita por meios de fatos e informações monitorados do ambiente, usando sistemas de gestão da informação para armazenar e recuperar informação, cumprindo a investigação e o desenvolvimento, a educação e o treinamento. A aprendizagem ocorre não apenas devido a aquisição de conhecimento de fora da organização, mas também devido a reorganização do conhecimento existente, pela revisão das estruturas de conhecimento, e pela construção e revisão de teorias.

2. A Distribuição de Informação: refere-se ao processo pelo qual uma organização compartilha informação com suas unidades e seus membros, por meio da promoção da aprendizagem e produção ou compreensão de novos conhecimentos. As práticas de conversações informais são responsáveis pelo processo de aprendizagem, através do compartilhamento de histórias da prática atual de trabalho. A maior divisão ou distribuição de informação leva a uma maior aprendizagem organizacional.

3. A Interpretação da Informação: Para que a informação seja compartilhada, ela precisa ser interpretada, num processo pelo qual a informação distribuída é compreendida. Indivíduos e grupos têm seus sistemas e crenças e, a maneira como interpretam os fenômenos possibilita a atribuição de significados. Esses sistemas são armazenados como uma regra base ou um perfil que é automaticamente aplicado a alguma informação que entra para formar um conhecimento significativo. Um amplo processo de aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas diversas interpretações.

4. A Memória Organizacional: refere-se ao depósito em que o conhecimento é armazenado para ser usado futuramente. Também é definida como conhecimento incorporado, de modo que as informações armazenadas podem ser resgatadas e interpretadas em forma de experiências, histórias, dentre outros. A memória organizacional tem um papel crítico na aprendizagem, e seu maior desafio é interpretar informações, criando assim uma memória que seja de fácil acesso.

Portanto, o processo de aprendizagem organizacional deve estar relacionado com a mudança transformacional em que se dá a criação, a utilização e a institucionalização de novo conhecimento que opera no âmbito coletivo, sendo o seu resultado ou conteúdo o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (história, hábitos e experiências). A efetividade da organização será uma função da qualidade da base de conhecimento disponível para a organização fazer as escolhas estratégicas cruciais. Essa base de conhecimento é distribuída ao longo da organização, devendo ser comunicável entre os membros, ter validade consensual, e ser integrada nas rotinas da organização (OLIVEIRA; TAKAHASHI, 2015).

## 2.2 APRENDIZAGEM GERENCIAL: ESTILOS DE APRENDIZAGEM

Historicamente, verifica-se que o gerenciamento é uma função presente desde os tempos antigos, ainda que de forma rudimentar. A consecução de grandes empreendimentos, como as Pirâmides do Egito, a Muralha da China, arenas, castelos, por exemplo, já exigiam a figura de alguém para dar ordens, distribuir tarefas, estabelecer prioridades, prover os materiais necessários (AMELIO, 2007).

Do ponto de vista histórico, a gerência tem sua origem do “chefe”, que foi inventado para garantir o lucro do patrão, ou seja, muito mais a para assegurar resultados do que para promover resultados. Com o tempo, os donos do negócio passaram a perceber que aquele esquema não permitia avanços (ANTONELLO et al., 2005).

A função gerencial evoluiu, ao longo do tempo, alinhando-se às mudanças da sociedade. Desse modo, em face do desenvolvimento da administração, inseriu-se nas organizações como um sistema social formal, devido às suas características, aos processos e às políticas próprias. Os gerentes aprendem a esse respeito, quer através de ação/atuação direta em organizações, quer através de escolas de negócios. Essa trajetória contribui para a formação de disciplinas, para o desenvolvimento dos conceitos de gestão, e para as teorias das organizações (MARTINI; SEMINOTTI, 2011). Silva (2009) caracteriza o papel gerencial pelo exercício de: (i) habilidades técnicas, que representam o conhecimento específico de cargo gerencial, normalmente associado a área funcional do gerente; (ii) habilidades humanas, que representam uma forma de lidar com as pessoas; e (iii) habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão do todo, uma visão sistêmica.



Logo, a história da aprendizagem gerencial começa a surgir nos anos 1960, devido à emergência de estudos acadêmicos na *Lancaster University*, no Reino Unido. Posteriormente, ocorreu uma replicação da ideia da aprendizagem gerencial em escolas de negócio americanas. De forma simultânea a essa ideia, as empresas privadas e públicas começaram a investir em programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais, com a finalidade de aprimorar as práticas e técnicas dos gestores das organizações (BOTELHO, 2014).

A aprendizagem gerencial emergiu para suprir uma lacuna entre teoria e a prática da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial, e começou a ser aplicada pela teoria da aprendizagem, pela psicologia, pela pesquisa educacional e pela sociologia em processos nos quais os gerentes aprendiam na ação ou em salas de treinamento de escolas de negócios, contribuindo para essas disciplinas de origem, mas também para o gerenciamento e a teoria da organização (SILVA, 2009).

Sendo assim, a aprendizagem gerencial é definida como o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, especialmente aqueles que contribuem para a prática do gerenciamento, incluindo a educação e desenvolvimento gerenciais. A aprendizagem gerencial é o estudo de aprendizagem do gerenciamento e do gerenciamento da aprendizagem (SILVA, 2009).

Silva (2009) diferencia a aprendizagem do gerenciamento de gerenciamento da aprendizagem. O primeiro caso envolve desenvolver competências gerenciais (conhecimentos, habilidades, valores morais) por meio de atividades de educação e desenvolvimento. Já o gerenciamento da aprendizagem é um processo que ocorre na prática gerencial, por meio da vivência de experiências no trabalho e na vida pessoal. Antonacoupoulou (2001) utilizou uma classificação para os gerentes de acordo com suas atitudes em relação ao processo de aprendizagem.

Para tanto, utilizou conceitos oriundos de raízes gregas como matofobia que descreve a relutância ou a atitude negativa à aprendizagem, filomática que descreve a atitude positiva quanto à aprendizagem e, por fim, gerentes aprendizes que estão continuamente procurando identificar ou criar oportunidades de aprendizagem. Essas definições são apresentadas no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2 –Tipos de Gerentes**

<b>Tipo de Gerente</b>	<b>Características</b>
<b>Gerentes Matofóbicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Têm ciência da necessidade da aprendizagem, mas relutam em aprender (ou seja, negam esta responsabilidade);</li> <li>• Tendem a ser avessos ao risco no que se refere à aprendizagem;</li> <li>• Tentam seguir o que está escrito, esperando passivamente que a organização lhes proporcione os recursos necessários para aprender;</li> <li>• Falta confiança em sua habilidade de aprender;</li> <li>• Falta ambição para progredir;</li> <li>• Não possuem determinação ou um sentido claro de direção, e não têm vontade de explorar diferentes formas de aprendizagem.</li> </ul>
<b>Gerentes Filomáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciam a necessidade de aprender;</li> <li>• Engajam-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo;</li> <li>• Buscam tirar o máximo proveito dos recursos e oportunidades que lhe são disponíveis;</li> <li>• São auto-motivados, entusiastas e ativos na procura e criação de oportunidades de aprendizagem.</li> </ul>
<b>Gerentes Aprendizes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São criativos em relação à aprendizagem;</li> <li>• Despolitizam a aprendizagem para si próprio e para aqueles em seu redor;</li> <li>• Consideram o desaprender também como algo importante;</li> <li>• Aceitam suas fragilidades e tentam aperfeiçoá-las;</li> <li>• Tem maior probabilidade de questionar suas suposições sobre o processo de aprendizagem e de apresentar maiores chances de procurar ativamente entender os fatores que influenciam suas atitudes em relação à aprendizagem.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado a partir de Antonacoupoulou (2001).

Não obstante, a aprendizagem acontece quando uma pessoa adquire um conhecimento que antes não detinha, podendo ser definida como a maneira pela qual o indivíduo adquire, armazena e usa o conhecimento (NOGUEIRA et al., 2012).

Mas, como que os gerentes aprendem? Para Botelho (2012), existem quatro formas de dimensões de aprendizagem de um gerente: individual, organizacional, do trabalho, e contextual.

A dimensão individual diz respeito ao local onde o indivíduo se estabelece como ser, ou, seu *self*. Nessa dimensão, o conteúdo da aprendizagem é a autorreflexão (emancipação) o qual diz respeito ao conhecimento adquirido pelo gerente que permite o desenvolvimento da capacidade de refletir sobre suas ações, aprendendo com a experiência, e que gera sua emancipação e autonomia individual, dizendo respeito à capacidade de tomar suas próprias decisões sem interferências externas. Para gerar autonomia individual, o gerente pode fazer uso de diferentes tipos de conhecimento, habilidades e atitudes, e esses podem não serem semelhantes de gerente para gerente (BOTELHO, 2012).

Para a dimensão organizacional, a aprendizagem em função da organização implica na definição dos processos internos de tal forma que a aprendizagem individual e coletiva seja favorecida. São exemplos de processos que facilitam a aprendizagem da organização: grupos de projetos, rotação de posições, sistemas de informações e equipes multifuncionais (SILVA et al., 2013).

Já a dimensão do trabalho é caracterizada pelos conhecimentos que refletem a natureza do trabalho gerencial, a capacidade de construção de redes de relacionamento, de superar os desafios no trabalho, comunicação, habilidades interpessoais e significado do trabalho (BOTELHO, 2012).

Por fim, a dimensão contextual é a dimensão da aprendizagem relacionada ao entorno da organização. Essa dimensão está voltada ao ambiente extraorganizacional. Dessa forma, caracteriza-se como o conjunto de conhecimentos adquiridos pelo gerente sobre as relações externas da organização. É no conhecimento sobre o ambiente que o gestor desenvolve a capacidade de planejar e agir estrategicamente, tendo uma visão global da organização e suas respectivas relações com a sociedade, a política, a economia e o meio ambiente (BOTELHO, 2012).

Neste sentido, ao abordar os estilos de aprendizagem primeiramente é importante sabermos seu conceito. Felder (1993) apud Muhlbeier; Mozzaquatro (2011) define estilos de aprendizagem como: sendo as características internas ou as preferências individuais dos aprendizes na forma de receber e/ou processar informações. Tais estilos, nem sempre conscientes, também exercem influência marcante nas estratégias utilizadas para aprender.

Coffield et al. (2004) apud Nogueira et al. (2012) ao retratar sobre os estilos de aprendizagem, realizaram uma pesquisa sobre os estilos de aprendizagem existentes, nesse

estudo foi detectada a existência de 71 modelos. Após realizar a análise, os pesquisadores optaram por utilizar em seu estudo apenas 13, por entender que os demais 58 eram pequenas adaptações destes 13 principais. Dentre os 13 modelos, um deles é o de Kolb, que foi utilizado nesta pesquisa e será descrito no próximo tópico.

David A. Kolb é um professor de Comportamento Organizacional na Escola de Weatherhead de Administração. Além dos trabalhos realizados na área de aprendizagem experimental, Kolb também é conhecido pelas contribuições sobre o pensamento do comportamento organizacional (REIS; PATON, 2009).

O “Inventário sobre os estilos de aprendizagem de Kolb” é o instrumento adequado para identificar o estilo de aprendizagem predominante e seu estágio, além de ter a melhor aplicação, por meio dos resultados obtidos, pode-se concluir a forma de preferência de aprendizagem do indivíduo. Portanto, um estilo de aprendizagem é um método que um indivíduo utiliza para adquirir conhecimento e significa o modo como este se comporta durante o aprendizado. Cada indivíduo aprende do seu modo pessoal e único (DANTAS, 2011).

Por meio de suas pesquisas, David A. Kolb desenvolveu a Teoria da Aprendizagem Experiencial (TAE), teoria esta que recebe esse nome para enfatizar o papel central que a experiência desempenha no processo de aprendizagem. A TAE define aprendizagem como “[...] o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. (KOLB, 1984, p. 38 apud Nogueira et al., 2012, p. 57). Sendo que o conhecimento resulta da combinação entre a compreensão e a transformação da experiência. A primeira é a maneira como o indivíduo percebe (compreensão) a informação e a segunda é o modo como ele a processa (transformação) para que seja possível internalizá-la (NOGUEIRA et al., 2012).

A teoria de Kolb (1984) aborda quatro distintos estilos de aprendizagem – Divergência, Assimilação, Convergência e Acomodação – em que cada um é representado pela combinação de dois estilos preferidos pelo indivíduo, ou seja, aqueles com os quais mais se identificam. Esses quatro estilos se baseiam em um círculo de aprendizagem experiencial subdivididos em quatro estágios: (i) experiência concreta (sentir), (ii) observação reflexiva (observar), (iii) conceitualização abstrata (pensar), e (iv) experimentação ativa (fazer). O círculo é dividido por dois eixos, relacionados dialeticamente, onde um deles é chamado de ‘contínuo de processamento’ (fazer ou observar), o qual se refere à experiência compreensiva de como o indivíduo aborda a tarefa; e, o outro é nomeado como ‘contínuo de percepção’ (sentir ou

pensar), o qual se refere à experiência transformadora fruto de uma resposta emocional à tarefa (SOUZA et al., 2014).

Kolb (1997) desenvolveu uma pesquisa voltada para a identificação de tipos diferentes de estilos de aprendizagem com a finalidade de melhor entender as diferentes maneiras pelas quais as pessoas aprendem e resolvem problemas. Nessa pesquisa, ele identificou quatro estilos definidos por Nogueira et al, (2012):

**Acomodador (sentir e fazer)** – Esse estilo corresponde às habilidades ‘Experiência Concreta’ (EC) e ‘Experiência Ativa’ (EA), e a sua força de aprendizagem está em executar planos e experimentos, e em se envolver em novas experiências (KOLB, 1997). São pessoas que possuem a capacidade de aprender principalmente com a experiência prática. Seus maiores potenciais residem em realizar coisas, executar planos e envolver-se em novas experiências. A tendência é que pessoas que se encaixam nesse estilo atuem mais guiadas pelos sentidos e sentimentos do que por uma análise lógica. São intuitivos e capazes de resolver um problema por ensaio e erro. A questão básica do estilo é “E Se?” (NOGUEIRA et al., 2012).

**Convergente (pensar e fazer)** – corresponde às habilidades ‘Experiência Ativa’ (EA) e ‘Conceituação Abstrata’ (CA), que seria o indivíduo metódico que explora mais o raciocínio hipotético-dedutivo e consegue se concentrar em problemas específicos. São indivíduos particularmente bons em convergir conhecimentos teóricos em aplicações práticas. Resolução de problemas e tomadas de decisões são seus pontos fortes (pragmáticos). Preferem manejar situações ou problemas técnicos. Gostam de ter oportunidade de trabalhar ativamente em tarefas bem definidas, e de aprender por tentativa e erro em um ambiente que lhes permita errar com segurança. A questão típica do estilo é “Como?”.

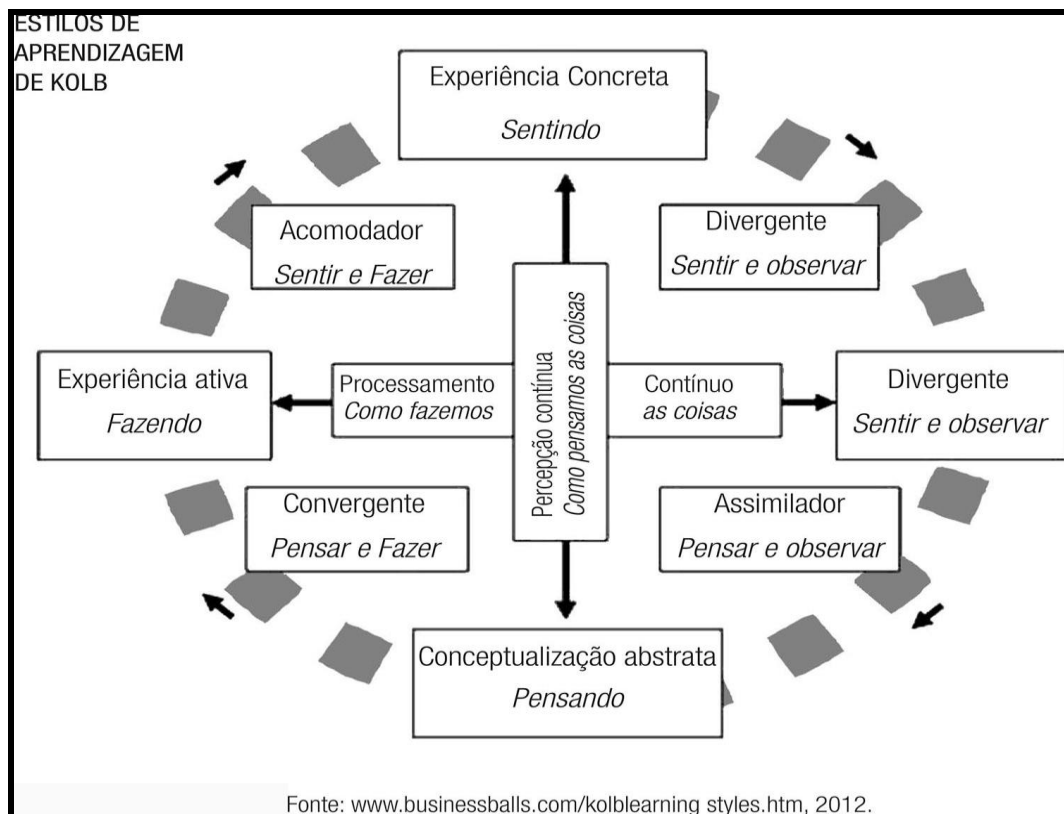
**Divergente (sentir e observar)** – corresponde às habilidades ‘Experiência Concreta’ (EC) e ‘Observação Reflexiva’ (OR), sendo tido como os imaginativos; São pessoas que percebem as informações pela impressão que elas lhes causam via sensorial (EC) e as processam de modo reflexivo (OR), sem a necessidade de experimentação ativa. São pessoas que atuam melhor quando se trata de observar situações concretas de diferentes pontos de vista, e sua maneira de enfrentar as situações consiste mais em observar do que em atuar. Preferem ouvir e partilhar ideias; são pessoas criativas e inovadoras, tendo facilidade para propor alternativas,

reconhecer problemas e compreender pessoas. A questão típica desse estilo é “Por quê?”, como em “Por que esse conceito é tão valioso que eu devo conhecê-lo?”.

**Assimilador (pensar e observar)** – Esse estilo corresponde às habilidades ‘Conceituação Abstrata’ (CA) e ‘Observação Reflexiva’ (OR), sintetizada em indivíduos que criam modelos teóricos. São pessoas que se destacam pelo raciocínio indutivo e por sua habilidade de criar modelos abstratos ou teóricos. Para pessoas desse estilo é mais importante que uma teoria tenha um sentido lógico do que um valor prático. São competentes em unir observações de experiências a conhecimentos anteriores, de modo a propor teorias, sendo a criação de modelos teóricos seu ponto forte. Essas pessoas se destacam quando se trata de entender uma ampla gama de informações, de modo a dar-lhe uma forma concisa e lógica. A questão típica desse estilo é “O Quê?”.

A Figura 1 ilustra o modelo de Kolb em seu propósito de diagramar estilos de aprendizagem.

**Figura 1. – Diagrama de estilos de aprendizagem de Kolb**



Fonte: [www.businessballs.com/kolbleaming\\_styles.htm](http://www.businessballs.com/kolbleaming_styles.htm), 2012 apud OLIVEIRA et al., 2015.

Estilos de aprendizagem são, portanto, modos especializados de adaptação que são reforçados pela escolha permanente de situações em que um estilo é bem-sucedido. O ciclo se completa com a passagem pelos quatro estágios, necessários e complementares, mas se reinicia para cada nova aprendizagem. Desde que um estilo específico de aprendizado represente uma preferência individual por apenas um ou dois dos quatro modos do ciclo de aprendizagem, sua eficácia é limitada às situações de aprendizagem que exigem essas forças (Kolb; Kolb, 2005 apud SONAGLIO et al., 2013).

## 2.3 PRÁTICA REFLEXIVA

Atualmente, a ideia de reflexão está sendo muito discutida, porém ela não é nova. As primeiras ideias surgiram com Dewey (1959) e foram redescobertas por Schön (1983), que se tornou o principal defensor contemporâneo da reflexão como condição de uma prática reflexiva bem-sucedida. Dewey defende a ideia de que devemos promover o que ele chama de “reflexão-em-ação”, que deverá ser o desenvolvimento da habilidade de refletirmos no que estamos fazendo durante (ou após) nossas ações, o que conseqüentemente gera autoconhecimento e uma maior capacidade de responder as situações em que nos encontramos, de forma responsável e inteligente (PRADO, 2005).

Para Hoyrup (2004) apud Reis (2013) não existe um acordo definitivo quanto à definição de “reflexão”: no entanto, há uma convergência em torno da ideia de se examinar e questionar experiências. Isto pode ocorrer, por exemplo, na investigação do que Mezirow (1991; 2000) denomina de “dilemas desorientadores” – acontecimentos e experiência pessoais que colocam em xeque pressupostos, uma reflexão que questiona premissas e a raiz de pontos de vista pessoais e que têm um caráter emancipatório, transformador. Também remete à investigação do que Schön (1983) considera como situações únicas ou incertas, que confundem e surpreendem as pessoas.

A reflexão é um processo que facilita o aprendizado a partir da experiência, da atuação diária do profissional. É uma forma de dar sentido a contextos complexos que dificilmente podem ser simplificados e aprendidos pelo uso de conceitos e modelos. Trata-se de um “ato consciente do aprendiz” é um processo consciente que contribui para a escolha de determinadas ações (REIS et al., 2013).

A reflexão é fundamental para entender a relação entre experiência e aprendizagem. De acordo com Heidegger, a reflexão equivale a uma relação harmoniosa, de cuidado, de atenção, um questionamento atento, zeloso sobre o projeto de vida, de viver, do que significa ter uma vida (SILVA, 2009).

Araújo (2014) cita quatro características de reflexão: (i) é um processo de fazer sentido que move um indivíduo de uma experiência para a próxima com profundo entendimento de suas relações e conexões; (ii) é um pensamento sistemático, rigoroso, disciplinado e com raízes em inquisição científica; (iii) necessita acontecer em uma comunidade, em interação com outros; e, (iv) requer atitudes (estar de coração aberto, ser objetivo, mente aberta e responsável) que valorizam o crescimento pessoal e intelectual de si e dos outros. Todavia, considerando estas características e o fato da reflexão ser pouco desenvolvida na prática e gestores, é possível estimular o seu uso? De que forma?

Dewey (1979) apud Reis (2009) caracteriza a prática reflexiva como um exame cuidadoso e questionador de conhecimentos, pressupostos, e conclusões. Há dois elementos centrais em jogo: a experiência-ação, que ocorre em um fluxo contínuo, e a capacidade de julgamento daquele que reflete. Schön (1983) também é um precursor nesse campo, tendo introduzido a noção de aprendizado reflexivo no contexto organizacional: a reflexão contínua – sobre a ação e na ação – como trilha para a evolução e melhoria da atuação profissional (ARAÚJO, 2014).

A ‘prática reflexiva’ é um conceito do campo da educação de adultos (andragogia) cuja acomodação para o universo organizacional vem, nos últimos anos, renovando-se. Baseia-se, de um lado, na premissa de que a experiência no ambiente organizacional é potencialmente uma das principais formas de aprendizado e, de outro lado, na proposição de que o exercício da reflexão é uma estratégia que maximiza o aprendizado a partir da experiência (REIS et al., 2010).

Sendo assim, a aprendizagem em ação baseia-se na relação entre reflexão e ação. Aprender por meio da experiência envolve reflexão, ou seja, rever os acontecimentos passados, imprimindo sentido a nossas ações e eventualmente encontrando novas formas de atuar em eventos futuros. Acredita-se que a reflexão é uma condição prévia para a ação efetiva de aprender com a experiência: “Aprender não é fazer; é refletir sobre o fazer” (MINTZBERG, 2006, p. 237, apud REIS et al., 2013p. 62).



Aprender a ser gerente também depende da convivência, da troca de experiência entre as pessoas. Estimular os gerentes a relatar situações vividas é uma forma de leva-las não só a refletir sobre elas, mas também compartilhá-las com pessoas menos experientes que, ao passar por situações similares em sua prática gerencial, poderão utilizar a

as experiências que foram descritas a elas como *inputs* para a reflexão sobre a maneira de agir (SILVA, 2009).

Aprender pela experiência requer o desenvolvimento da capacidade reflexiva, pois é ela a responsável pela atribuição de significados e pelo desenvolvimento de padrões de comportamento que direcionam as ações das pessoas. Refletir sobre a experiência é um meio de ter um diálogo socrático consigo, fazendo as perguntas certas nos momentos exatos com o objetivo de descobrir a verdade sobre você e a sua vida. Isso também indica que a reflexão é essencial na busca do autoconhecimento (SILVA, 2009).

Nesse ínterim, falar em ser reflexivo consiste em não esquecer de que esta é uma constante busca pela valorização dos próprios sentimentos, verdades, assim como pela construção de relações coerentes entre valores, com o outro e com o espaço em que se esta inserido (SCHIMITT, 2011).

## 2.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

Após muitos anos de pesquisa, David Kolb inspirado nos trabalhos de Vygotsky, publica em 1984 seu estudo sobre modelos de aprendizagem. Este trabalho fornece aos pesquisadores, importante subsídio para compreensão e explicação do comportamento de aprendizagem humana. De acordo com a Kolb (1984), o homem é capaz de aprender a partir de suas experiências. Este modelo foi denominado de ‘Aprendizagem Experiencial’. Por estar inserido em um contexto cultural e mesmo integrado ao meio natural, o homem, no entendimento de Kolb, pode se empenhar para buscar o aprendizado de algo que lhe faça sentido dentro de vivências já realizadas (ABREU et al., 2013).

O processo de aprendizagem experiencial segue o pressuposto de que todo desenvolvimento profissional decorre de aprendizagem atual, como também de tudo aquilo que já foi vivenciado é indispensável para o aprendizado (ARAÚJO, 2014). Apesar da

complexidade encontrada no entendimento dos processos e passos para o desenvolvimento da abordagem experiencial, Moon (2004) apud Araújo (2014) traz uma visão mais centrada em dois tipos: (i) a aprendizagem experiencial através de contextos particulares contribuindo para o desenvolvimento da aprendizagem; e (ii) o processo de aquisição de conhecimento através da vivência em qualquer ambiente. A característica principal no processo de aprendizagem experiencial está relacionada à intenção na aquisição desse conhecimento.

Kolb (1984) apud Pimentel (2007) define aprendizagem experiencial como sendo o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza, que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado. A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo. Para compreendermos a aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa. Kolb (1984) apud Inês (2009) caracterizou a aprendizagem experiencial com base nas seguintes proposições:

- (1) a aprendizagem é melhor concebida enquanto processo, não em termos de resultados;
- (2) a aprendizagem é um processo contínuo fundado na experiência;
- (3) o processo de aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo;
- (4) a aprendizagem é um processo de adaptação ao mundo;
- (5) a aprendizagem envolve transação entre a pessoa e o ambiente;
- (6) a aprendizagem é um processo de construção de conhecimento.

Kolb e Kolb (2009) apud Matos (2015) relatam que pesquisas atuais em metacognição reintroduziram a experiência consciente (psicológica) nos estudos sobre a aprendizagem e, assim, estimulam um novo olhar sobre as obras de estudiosos de aprendizagem experiencial clássicos, que deram a experimentação um papel central no processamento da aprendizagem, dentre eles: William James, John Dewey, Kurt Lewin, Carl Rogers e Paulo Freire, cada um contribuindo para o avanço dessa abordagem, tornando-a mais complexa.

A aprendizagem experiencial busca o contato direto e a relação sujeito-objeto, que amplie a reflexão e a releitura das variáveis ambientais e experimentais, tais como um empreendimento, uma ação, um projeto. Há uma aposta no compartilhar de experiências e vivências, no confronto de processos e de resultados, instituindo espaços de aprendizagem coletiva. Busca também, vincular aprendizagem e competências nos estudos organizacionais, partindo de conceitos de aprendizagem (MATOS, 2015).

Moon (2004) apud Araújo (2015) em sua pesquisa descreve alguns conceitos de aprendizagem experiencial, sintetizados a seguir no Quadro 3.

### Quadro 3 – Definições de Aprendizagem Experiencial

Definições de Aprendizagem Experiencial
<p>“A noção de aprendizagem experiencial foi apropriada para designar tudo, desde atividades instrucionais cenestésicas dirigidas em sala de aula, projetos especiais no local de trabalho intercalados com diálogos críticos liderados por facilitador, aprendizagem gerada através de movimentos de ação social e ate mesmo aventuras de construção de equipe no deserto. Problemas e definição aparecem quando se tenta separar a noção de aprendizagem experiencial das experiências comumente associadas com a educação formal, tais como discussões em aula, leitura e análise e reflexão” (FENWICK, 2000).</p>
<p>“aprendizagem experiencial é a aprendizagem que esta enraizada em nosso fazer e nossa experiência. É aprender que ilumina essa experiência e fornece orientação para realização de julgamentos como um guia para escolha e ação” (HUTTON, 1989).</p>
<p>“Na aprendizagem Experiencial o fato de que o aluno, e não o educador deve ser capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos a partir dos ensinamentos é o pano de fundo” (SAUNDERS, não datado)</p>
<p>A aprendizagem experiencial é um processo no qual uma experiência é refletida e traduzida em conceitos que por sua vez tornam-se diretrizes para a experiência (SADDINGTON, 1992).</p>

**Fonte:** adaptado por Moon (2004) apud Araújo (2014).

Desta forma, os conceitos de aprendizagem são derivados e continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem experiencial é muitas vezes entendida como um conjunto de ferramentas e técnicas para fornecer aos alunos experiências a partir das quais eles podem aprender. Nenhuma experiência tem valor predeterminado, assim, o que pode ser uma experiência gratificante para uma pessoa, pode ser uma experiência prejudicial para outra. A experiência presente é uma função da interação entre suas experiências passadas, e a situação atual (SONAGLIO et al., 2013).

Ressalta Sonaglio et al. (2013) que a aprendizagem é descrita como um processo pelo qual os conceitos são derivados e continuamente modificados pela experiência. Para Kolb (1984) apud Sonaglio et al., (2013), todo o processo de aprendizagem eficaz é cíclico. Este ciclo tem início com a Experiência Concreta (EC) – sentir; em seguida a Observação Reflexiva (OR) – observar; após assimilar a reflexão com uma teoria vem a Conceituação Abstrata (CA) – pensar; e, finalmente, as hipóteses são testadas em novas situações na Experimentação Ativa (EA) – agir.

Sendo assim, o ciclo de aprendizagem de Kolb se inicia no momento em que o indivíduo está aprendendo e escolhe a maneira mais confortável para aprender. A teoria de Kolb apresenta que “o que se aprende, como se aprende e como se manejam as ideias e situações no cotidiano, baseia-se em estilos individuais de aprendizagem diferentes para cada pessoa”. E os modos de aprendizagem preferidos pelo indivíduo estabelecem um estilo de aprendizagem (SOUZA et al. 2014, p. 44).

Discute-se então, que, compreender e interpretar a melhor maneira de aprender em um processo de desenvolvimento de colaboradores torna-se relevante, no sentido de propor melhorias específicas no processo de aprendizagem e obter um melhor aproveitamento, pois, conhecer a preferência de aprendizagem dos treinados, permite que o treinamento seja conduzido com a utilização de ferramentas apropriadas ao seu estilo preferencial de aprendizagem (WILLIAMS; BROWN; ETHERINGTON, 2013).

Esse modelo experimental, para Kolb (1999a) apud Souza et al. (2014), é apenas um guia, e não um estrito grupo de regras. Grande parte das pessoas demonstra claras e fortes preferências por um dado estilo de aprendizagem, que é indicado através desse modelo. No entanto, nem todas as pessoas têm preferência por um único estilo de aprendizagem a vida toda ou possuem mais de um estilo de aprendizagem. Esse tipo de indivíduo acabará demonstrando um único estilo de aprendizagem apenas, sendo este o que melhor se adequar a

si próprio, porém, tendendo a um perfil que se equilibra em mais de uma das dimensões do ciclo de aprendizagem.

## 2.5. EMPREENDEDORISMO: HISTÓRICO, CONCEITOS E TAXONOMIA

Quando se estuda a evolução histórica do empreendedorismo observa-se que o significado sofreu varias modificações de acordo com o período e ideologias da época analisada, entretanto antes mesmo de termo possuir uma definição concreta é possível identificar empreendedores e atitudes que ocorreram no passado (FATTURI, 2013).

Um personagem histórico pode ser caracterizado como um primeiro exemplo de empreendedor. Marco Pólo, navegador e comerciante, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Nesse processo, ele assumiu todos os riscos do empreendimento, tendo a coragem e aproveitando a oportunidade de um novo mercado até então pouco ou quase nada explorado. As navegações de Marco Pólo abriram uma nova janela para o mercado europeu de sua época (DORNELAS, 2005).

A utilização do termo “empreendedorismo” é atribuída a Richard Cantillon (1755) e a Jean-Baptiste Say (1800). Ambos definiam os empreendedores como pessoas que correm riscos porque investem o seu próprio dinheiro em empreendimentos (RODRIGUES, 2008). Não há consenso quanto à definição do conceito de empreendedorismo. Empreendedorismo é a criação de novos negócios que resultam da transformação de ideias em oportunidades.

O termo ‘empreendedorismo’ designa uma grande área que abrange a criação de empresas, o trabalho autônomo, as comunidades empreendedoras, o intraempreendedorismo, como também as políticas públicas para o setor (DOLABELA, 2008).

O surgimento dos primeiros empreendedores no Brasil foi devido a uma abertura maior da economia na década de 1990. Porém, esses novos empreendedores não detinham de conhecimentos suficientes para administrar seus negócios. Foi a partir desse surgimento do pequeno empreendedor que o SEBRAE começou a dar um suporte técnico para esses novos empreendimentos (DORNELAS, 2005).

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo ou em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005).

Segundo o conceito de empreendedorismo desenvolvido pelo SEBRAE, o empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na sua relação com o mundo, condicionado por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e realizadora no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais (ADAIR, 2007). Com efeito, “A palavra empreendedor origina-se da palavra *entrepreneur* que é francesa, literalmente traduzida, significa Aquele que está entre ou intermediário” (HISRIC, 1986, p. 96).

Devido à falta de unanimidade entre os autores e pesquisadores do tema, diferentes abordagens são apresentadas sobre o assunto. Leite e Oliveira (2007) classificam dois tipos: o empreendedorismo por necessidade, no qual criam-se negócios numa situação onde não há outra alternativa; e o empreendedorismo por oportunidade, norteadas pela descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativo. Nesse último caso, não há a necessidade de inventar algo novo, mas apenas de adaptar ideias existentes e aplica-las ao mercado.

Para Degen (2009), o empreendedor apresenta uma imensa vontade de vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio e em muitos casos até com sacrifício da vida pessoal e do convívio familiar. Degen (2009) ainda ressalta algumas das principais características de um empreendedor bem sucedido: (i) é alguém quem não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los; (ii) é alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado; e, (iii) é alguém que tende a não se intimidar com as empresas estabelecidas e as desafia com seu novo jeito de fazer as coisas (DEGEN, 2009).

O empreendedor é aquele que cria novos negócios e, por meio de inovações, provoca mudanças constantes – algo que Degen (2009) considera como destruição criativa. Várias características são atribuídas ao empreendedor: perseverança, otimismo, correr riscos e não desistir diante do primeiro obstáculo são características de um empreendedor (GEM, 2008).

### 2.5.1 Tipos de Empreendedor

De acordo com Dornelas (2005), não existe um único tipo de empreendedor ou modelo-padrão, sendo, portanto, difícil rotulá-lo. Esse fato mostra que tornar-se empreendedor é algo que pode acontecer a qualquer um. Os empreendedores são classificados em sete (7) tipos: (i) o Empreendedor Nato; (ii) o Empreendedor que Aprende; (iii) o Empreendedor Serial; (iv) o Empreendedor Corporativo; (v) o Empreendedor Social; (vi) o Empreendedor por Necessidade; e, (vii) o Empreendedor Herdeiro. O Quadro 1 a seguir sistematiza esses sete tipos de empreendedores, conforme literatura consultada.

**Quadro 4.** Tipos de empreendedores.

<b>Tipos de empreendedores</b>	
<b>Empreendedor Nato</b>	Geralmente são os mais aclamados, suas histórias são brilhantes e, muitas vezes, começam do nada e criam grandes impérios. Começam a trabalhar jovens e adquirem habilidades de vendas e negociação.
<b>Empreendedor que Aprende ou Inesperado</b>	É normalmente uma pessoa que, quando menos esperava, se deparou com uma nova oportunidade e decidiu em mudar o que fazia na vida para se dedicar ao próprio negócio.
<b>Empreendedor Serial ou que Cria Novos Negócios</b>	É aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. Não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele, pois quer construir uma grande corporação. Tende a ser uma pessoa dinâmica, que gosta de desafios e da adrenalina de criar algo novo, ao invés de assumir a postura de um

	executivo que lidera grandes equipes, por exemplo.
<b>Empreendedor Corporativo</b>	Geralmente, são executivos muito competentes, com boa capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas corporativas. Trabalham com foco nos resultados para crescer no mundo corporativo, assumindo riscos e são desafiados a lidar com a falta de autonomia, já que nunca terão total poder para agir.
<b>Empreendedor Social</b>	Tem como missão de vida construir um mundo melhor para as pessoas. Ele se envolve em causas humanitárias com comprometimento singular.
<b>Empreendedor por Necessidade</b>	Geralmente, são aquelas pessoas que não tiveram/tem acesso ao mercado de trabalho ou foram demitidas, Só restando a opção de trabalhar por conta própria, diante de tais adversidades. Envolve-se em negócios informais, desenvolvendo tarefas simples, prestando serviços, obtendo como resultado pouco retorno financeiro.
<b>Empreendedor Herdeiro ou Sucessão Familiar</b>	Desde cedo tem a missão de levar a frente o legado de sua família. Muitos impérios nos últimos anos foram construídos por famílias empreendedoras que realizaram a manutenção do legado, e empresas familiares fazem parte da estrutura empresarial de todos os países.

Fonte: Silva (2014).



Corroborando Baggio; Baggio (2014) não existe unanimidade entre os autores quanto aos tipos de empreendedores. São várias abordagens sobre o assunto.

### 2.5.2 As características dos empreendedores

Para ser empreendedor é necessário ser um bom administrador. No entanto, ser um bom administrador não é garantia de ser empreendedor, pois para isso é necessário, além de possuir habilidades gerenciais, ousar, criar, ter paixão pelo que faz assumir riscos e transformar seu ambiente social e econômico (DORNELLAS, 2011). Hisrich (2009) apud Pereira et al. (2013) afirmam que a educação é importante na criação do empreendedor. Embora alguns possam ter concluído que os empreendedores têm menos educação formal do que a população em geral, descobertas indicam claramente que esse não é o caso.

Um empreendedor apresenta um conjunto de características próprias de uma pessoa diferenciada; a partir da identificação de uma oportunidade para empreender, ou seja, para alterar, inovar ou criar algo, esta pessoa dá início a um processo de tomada de decisão a fim de tornar algo já existente em algo não comum (BRITO et al., 2013).

#### QUADRO 5. Características dos empreendedores de sucesso

Características dos empreendedores de sucesso	
<b>Visionários</b>	Além de programarem sonhos, preveem o futuro para o seu negócio e sua vida.
<b>Tomam decisões</b>	Sentem-se seguros e tomam decisões certas, principalmente em momentos de crise, além de programarem ações com muita destreza.
<b>Exploram oportunidades</b>	Identificam oportunidades e são indivíduos curiosos, atentos a informações como arma para ampliação de suas chances
<b>Determinados e dinâmicos</b>	Programam ações com comprometimento. Mantêm-se sempre dinâmicos e não se acomodam com a rotina.
<b>Dedicados</b>	Dedicam-se em tempo integral ao seu negócio. Não desanimam mesmo quando os problemas

	surgem.
<b>Otimistas e apaixonados</b>	Realizam o seu trabalho com paixão, por isso são os melhores vendedores de seus produtos ou serviços. Enxergam sempre o sucesso, nunca o fracasso.
<b>Independentes</b>	Ambicionam ser donos do próprio negócio, modificar a realidade e gerar empregos.
<b>Enriquecem</b>	Acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios, no entanto, esse não é seu principal objetivo.
<b>Líderes e formadores de equipes</b>	Têm capacidade de liderança. Respeitam, valorizam, estimulam e recompensam seus funcionários, pois sabem que depende de sua equipe para obter sucesso. Além disso, captam os melhores profissionais para dar auxílio em áreas que não domina.
<b>Realizam networking</b>	Possuem contatos externos que o auxiliam junto a clientes e fornecedores.
<b>Organizados</b>	Captam e alocam os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
<b>Planejam</b>	Planejam desde o plano de negócios até a definição de estratégias de marketing do negócio e o seu desenvolvimento.
<b>Conhecem</b>	Pesquisam, buscam informações em experiências práticas ou publicações sobre o negócio em que atuam, pois quanto maior o conhecimento, maiores as chances de êxito.
<b>Assumem riscos calculados</b>	Assumem riscos fazendo seu gerenciamento, de modo a não comprometer sua segurança.
<b>Criam valor para a sociedade</b>	Fazem uso de seu conhecimento para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando a fim de facilitar a vida das pessoas.

**Fonte:** Adaptado de Dornelas, 2011 apud Brito et al., (2013)

De acordo com Pereira et al., (2013), algumas dessas características são inerentes aos empreendedores, outras são adquiridas durante o desenvolvimento do próprio negócio. Desta forma, o empreendedor é o ser ousado, sujeito a erros e acertos, alegrias e tristezas, críticas e elogios, comparações, decepções, inveja e perseguição, quer na vida pessoal, quer na vida profissional. Não importa o quanto tenha conseguido amearhar em determinado período de tempo, mas é o ser criativo, dinâmico, perspicaz, otimista em todos os sentidos, cujo projeto de vida não tem como dar errado (PEREIRA et al., 2013).

### 2.5.3 Micro e Pequenas Empresas

As micros e pequenas empresas (MPEs) são semelhantes às empresas de maior porte, pois também envolvem pessoas, desempenham papéis específicos e se organizam a partir de conhecimentos adquiridos. No entanto, possuem características, formas e estruturas de atuação diferentes das de médio e grande porte (ZOUAIN, 2008). Segundo o SEBRAE (2006), a classificação de porte das empresas é considerada a partir da sua receita operacional bruta anual, podendo ser classificadas a partir de duas esferas: a federal e a estadual. No âmbito federal, é classificada como microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240.000,00 e iguais ou inferiores a R\$ 2.400.000,00.

Em média, as microempresas possuem menos de 20 funcionários e as pequenas até 99. No Comércio e nos Serviços, esses limites são de até 9 funcionários nas microempresas, e de até 49 funcionários nas pequenas empresas, variando ainda conforme a natureza do negócio da empresa, tais como: escritórios em casa, cooperativas, associações, administração profissional, empresas empresariais, entre outros. Neste sentido, elas são responsáveis por grande parte do mercado produtivo nacional (DOLABELA, 2002; SILVA, 2006).

Segundo o Indicador SERASA Experian de Nascimento de Empresas, das 1.963.952 novas empresas criadas no ano de 2015, 1.491.485 (ou seja, 75,9% do total) foram de Microempreendedores Individuais (MEIs), 167.767 (8,5% do total) foram de Empresas Individuais, 198.263 (10,1% do total) foram de Sociedades Limitadas e 106.437 (5,4% do total) foram de empresas de outras naturezas jurídicas. As MEIs vêm registrando aumento crescente desde o início da série histórica do Indicador – em cinco anos, passaram de pouco

menos da metade do total de novos empreendimentos (49,0%, em 2010) para mais de dois terços deste total (75,9% em 2015) (SERASA EXPERIEN, 2015 ).

As Micros e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%) e, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (SEBRAE, 2014).

No entanto, há uma grande preocupação quanto à taxa de mortalidade a que as micro e pequenas empresas estão sujeitas. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2013), se tomarmos como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007 e as informações sobre estas empresas disponíveis na Secretaria da Receita Federal SRF até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas abertas em 2006 (75,1%) e criadas em 2005 (73,6%). Como a taxa de mortalidade é complementar à de sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até dois (2) anos caiu de 26,4% (abertas em 2005) para 24,9% (abertas em 2006), e para 24,4% (nascidas em 2007). Isso demonstra que as micro e pequenas empresas estão cada vez mais sólidas do mercado, contribuindo de forma gradativa para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida no segundo semestre de 2016, e teve como objetivo central compreender quais as maneiras pelas quais ocorrem os processos de aprendizagem reflexiva em microempreendedores ainda em formação.

O estudo foi elaborado a partir da experiência pessoal do pesquisador-autor utilizando o método da Autoetnografia, para entendermos, de forma mais acurada, a complexidade e a riqueza das nuances das práticas vividas. Almeja-se uma escrita reflexiva e sutil, que esmiúce com riqueza de detalhes os aspectos intangíveis presentes no contexto do pesquisador-autor (DAVEL; VIANNA, 2012 apud SANTOS; DAVEL, 2015).

Segundo Jones, Adams e Ellis, o termo “auto-etnografia” foi utilizado inicialmente pelo antropólogo Hayano em 1979. Depois, no início dos anos de 1980, esta abordagem metodológica começou a ser desenvolvida e definida como um método de pesquisa, quando compreensões mais sofisticadas e complexas do campo de pesquisa emergiram, e sua conexão com a experiência pessoal começou a ser desenvolvida no Departamento de Fenomenologia, Etnometodologia e Sociologia Existencial na pós-graduação da Universidade de Chicago (MOTTA; BARROS, 2015).

Conforme Motta; Barros (2015) existem cinco chaves para a construção da autoetnografia:

- (1) visibilidade para o si: é o ‘eu’ do pesquisador se tornando visível no processo, este ‘eu’ não é separado do ambiente, ele só existe na relação com o outro, e é, portanto, o ‘eu’ conectado com o seu entorno;
- (2) forte reflexividade: representa a consciência de si e a reciprocidade entre o pesquisador e os outros membros do grupo, o que conduz a uma introspecção guiada pelo desejo de entender ambos;
- (3) engajamento: em contraste com a pesquisa positivista que assume a necessidade de separação e objetividade, a autoetnografia clama pelo engajamento pessoal como meio para entender e comunicar uma visão crítica da realidade, de forma que engajamento, negociação e hibridez emergem como temas comuns de uma variedade de textos autoetnográficos;
- (4) vulnerabilidade: a autoetnografia é mais bem-sucedida quando é

evocativa, emocionalmente tocante, e quando os leitores são sensibilizados pelas histórias que estão lendo; certamente isto traz algumas vulnerabilidades ao explorar a fraqueza, força, e ambivalências do pesquisador, evocando a abertura de seu coração e mente;

(5) rejeição de conclusões: a autoetnografia resiste à finalidade e fechamento das concepções de si e da sociedade, pois é concebida como algo relacional, processual e mutável.

Para a sistematização dessa experiência o pesquisador-autor utilizou técnicas que complementam o método da autoetnografia como: anotações em um diário de campo; e registros de memória, fazendo um resgate subjetivo dos acontecimentos vivenciados.

Conversas informais também compuseram o conjunto de dados para o desenvolvimento da análise, uma vez que duas pessoas participam do microempreendimento no qual relato minha aprendizagem reflexiva enquanto empreendedor/administrador. As duas pessoas entrevistadas são (i) a minha mãe e (ii) a minha noiva. Elas puderam expressar de forma sucinta, porém esclarecedora, suas vivências enquanto colaboradoras na formação do negócio. As conversas informais passaram a ser realizadas de agosto de 2016 até outubro de 2016, no intuito de rememorar diversos episódios e eventos relevantes, descritos ao longo da análise. As participantes foram selecionadas de acordo com sua relevância no processo de formação do microempreendimento.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do processo de análise e reflexão sobre a prática, emergiram categorias empíricas, descritas nos resultados e discussões:

### 4.1 CONTEXTO PESSOAL DO(S) ENVOLVIDO(S) NA PESQUISA

Daniel Melo de Almeida, nasci em 20 de março de 1990, na cidade de Palmares (PE) tive que mudar logo após um mês de nascido para a cidade de João Pessoa (PB), pelo motivo do meu pai ter sido transferido da empresa de onde trabalhava para a cidade paraibana. Ainda quando criança, por volta dos 12 anos, por diversas vezes tive que acompanhar a minha mãe em algumas viagens para compra de mercadorias de moda feminina nas cidades de Caruaru (PE) e São Paulo (SP), pois para fazer uma renda extra, a mesma mantinha na sala da nossa residência uma pequena loja. Com o passar do tempo fui percebendo que aquelas viagens poderiam ser uma oportunidade de negócio; talvez naquela época a palavra ‘negócio’ não tivesse tanto sentido, mas, ao saber que meus amigos gostavam e sempre perguntavam sobre as minhas roupas, fui despertando o interesse de fazer o mesmo que a minha mãe: comprar e vender as roupas. Foi então que pedi dinheiro a meu pai e trouxe algumas peças para vender aos meus amigos. No começo foi sucesso, duraram dois meses o que para mim foi bom, pois conseguia pagar ao meu pai e ainda sobrava para o passeio do final de semana. Por ser muito novo, a minha mãe tinha medo dessas transações e começou a barrar as minhas idas as viagens, passando a demandar mais dos meus estudos.

Aos 16 anos mudei de colégio, e logo percebi que a cantina vendia os mesmos produtos do colégio anterior com um preço muito mais elevado. Então, me veio a ideia de comprar fora do colégio um refrigerante de 2 litros e vender os copinhos aos meus amigos na hora do intervalo, pois, para eles essa transação era vantajosa e, para mim, representava mais uma forma de ganhar dinheiro. Para oferecer o refrigerante na temperatura adequada, deixava-o congelando durante a madrugada e tirava antes de ir para a escola, no período até o intervalo o refrigerante já estava descongelado e pronto para o consumo. E, lá estava eu, mais uma vez me aventurando em um negócio que acreditava que poderia dar certo, dar dinheiro, pois quando criança era só na diversão do final de semana que pensava.

O ano encerrou e o Processo Seletivo Simplificado (PSS) já estava batendo a minha porta; era tempo de escolher o curso para a minha graduação e, como é o caso com a maior parte dos adolescentes, as dúvidas eram constantes. Conversando com meus amigos eles sempre falavam que era para cursar Administração, pois sempre estava com algo novo para

oferecê-los, sempre tinha ideias empreendedoras. Fiz um teste vocacional e, para minha surpresa Administração era o curso que se encaixava no meu perfil. Prestei o PSS e obtive aprovação para cursar o bacharelado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, no ano de 2009. Nos primeiros semestres tudo era novidade: estava sempre empenhado a dar meu melhor e aprender cada vez mais e, já no segundo período do meu curso de graduação na universidade, consegui um estágio remunerado no Diário dos Associados, consolidado como um dos mais importantes conglomerados de comunicação de massa do Brasil e da América Latina. Foram 6 meses de estágio, e 1 ano e 6 meses contratado para fazer parte do setor financeiro da empresa. Naquele estágio, eu era responsável pelas contas a receber, identificava todos os pagamentos que entravam na empresa, recebia clientes para pagamentos e depois repassar para a tesouraria, e alimentava o sistema com todas essas informações. Com contato direto com essas empresas, escutava muitas histórias de superação e crescimento. Com isso, tudo fez sentido, pois aprendi o que era ser dono de uma empresa e ter seu próprio negócio.

O espírito empreendedor que me acompanhava quando criança só aflorava; nunca deixei de pensar em ter meu próprio negócio, mas a vida faz com que alguns sonhos esperem um pouco para dar oportunidades a mais amadurecimento. Vieram novas empresas, novos aprendizados, novos desafios, mas nunca a vontade de deixar meu sonho para trás.

Minha mãe, Severina Solange de Melo Silva, nascida em 09 de abril de 1957 na cidade de Cadente no interior de Pernambuco, largou o emprego e mudou-se para João Pessoa (PB) em meados da década de 1990 para acompanhar meu pai que, naquela época, tinha sido transferido da empresa de onde trabalhava para João Pessoa. Ao chegar em João Pessoa só com meu pai, eu e mais dois irmãos, ela não pode trabalhar fora, uma vez que, ao chegar na cidade, não conhecia ninguém.

Diante disso, resolver fazer algo para ganhar dinheiro e ajudar o meu pai nas despesas de casa. Desde muito nova ela gostava de artesanato e foi fazendo lembranças de gesso, viabilizando uma renda extra. Vendeu esses artesanatos por certo período, mas não deu certo, pois, para ela o trabalho não compensava. Com a chegada do final do ano, resolveu vender velas decorativas e conseguiu lucrar naquele período. E assim os anos foram se passando. Por volta do ano 2000, já adaptada a cidade e com os filhos mais crescidos, passou a fazer viagens para comprar roupas e revender na nossa casa, o que dava um lucro muito bom, porém a desonestidade das outras pessoas fez com que ela parasse de vender. Ela não estava conseguindo receber o pagamento das pessoas que compravam e, o que parecia lucrativo e



prazeroso, passou a dar prejuízo. Desta forma, fechou com a lojinha e passou a dedicar-se aos filhos.

Em novembro de 2013 passou a produzir e vender as cocadas na nossa residência, utilizando-se de receita que lhe foi apresentada na infância e sempre fazia sucesso nos finais de semana quando as visitas chegavam. Minha irmã que, nessa época, já tinha ido morar em São Paulo (SP), sempre que vinha a João Pessoa levava para o pessoal do seu trabalho e eles gostavam bastante das cocadas. Desta forma, passou a insistir para que ela fizesse as cocadas para vender. E foi assim que começou: fazendo cocadas para vender na vizinhança e familiares. Por incrível que pareça, a simples receita de cocada foi a que lhe deu mais lucro.

Mayara Aline Costa do Nascimento, atualmente minha noiva, foi alguém que conheci na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), quando cursávamos Administração na mesma sala. Na época nos tornamos muito amigos e, após 3 anos dessa amizade, iniciamos a namorar. Mayara, hoje formada em Administração, já passou por algumas empresas e atualmente trabalha no período da manhã em um órgão público estadual, e a tarde em um escritório imobiliário do seu pai. Ela cresceu em um ambiente empreendedor: sua mãe e seu pai possuem negócios próprios e, desde pequena, ela também sonha em ter seu próprio negócio. Hoje, além das suas responsabilidades principais ela é meu braço direito nessa jornada. Tudo em que penso em fazer tem que passar pelo aval dela e na maioria das vezes estamos em sintonia.

## 4.2 O CONTEXTO HISTÓRICO, SOCIAL E ECONÔMICO DO MICROEMPREENDIMENTO

### 4.2.1 O Início

Em dezembro 2014 foi quando fiz a primeira entrega de cocadas que a minha mãe fazia em casa para vender, uma receita antiga que já se passava para a 3ª geração, eu servia como “motoboy”, sempre que surgia um pedido um pouco distante da nossa casa lá estava eu para ir fazer a entrega – isso quando não estava no meu horário de trabalho. Na época, eu trabalhava na sede de uma agência bancária com mais de 100 funcionários e resolvi levar uma caixinha para o pessoal do meu setor. O sabor das cocadas surpreendeu a todos.

No dia seguinte, já se ouvia os comentários e todos perguntavam pelas cocadas, porém, como a produção era pequena, só era possível atender aos pedidos que a minha mãe já

tinha. Comecei a perceber que seria um ótimo negócio para ela, pois as vendas poderiam aumentar. Foi aí que a produção, que era de 1 kg/semana, passou a ser de 3kg/semana.

A cada dia as vendas só aumentavam e infelizmente a sobre carga de trabalho para ela também. Com o aumento da produção começaram a surgir fortes dores nos braços e nas articulações, de modo que, ao ir ao médico, este a informou que ela estava com crise de bursite, tendo que parar com a produção.

#### 4.2.2 O Amadurecimento da Ideia

Passados cerca de cinco meses, os comentários não paravam: **“Daniel, cadê as cocadas?”** **“Você não pode deixar sua mãe parar”** **“Aqueles ali tem futuro, viu!”**. Todos queriam provar do produto. No caminho de volta para casa, comecei a me questionar o porquê de não dar continuidade a essa ideia. Mas, naquele momento, só ficou no pensamento. Os dias foram passando, e a minha inquietação sobre essa ideia dar certo não parava de ‘martelar’ na minha cabeça. Foi quando em uma das idas à casa da minha noiva comentei com ela a ideia de continuarmos a fazer as cocadas e ela, de imediato, topou. Já sendo formada em Administração, e também de com um espírito empreendedor, viu naquela ideia uma nova fonte de renda para nós, enquanto casal.

#### 4.2.3 A Criação da Microempresa

Certos de que o sucesso era garantido, começamos a operacionalizar a ideia. No entanto, não queríamos apenas dar continuidade à receita, mas também fazer algo que a minha mãe não fez: criar uma marca, uma identidade. Neste momento, começamos a pensar em um nome, quais cores usaríamos, de que maneira isso poderia dar certo, etc. Foi então que surgiu a ideia de colocar o nome **“Rainha da Cocada”**, pois essa seria uma forma de homenagear a minha mãe, que começou com a ideia das vendas da cocada.

Como não tínhamos muitos recursos para iniciar o negócio, pedir ajuda aos amigos foi fundamental. Em posse de uma logomarca criada, embalagem e adesivos comprados com bastante desconto, e ingredientes comprados em grande quantidade, foi possível operacionalizar esse início de modo que o investimento inicial fosse não fosse muito alto.

Depois de organizar todos os produtos necessários para dar início as vendas das cocadas, era chegada a hora de aprender a receita. Comecei a pegar diariamente as dicas com a minha mãe acerca de todo o processo de preparo da receita, da separação do coco até o

ponto final da cocada. Como sempre gostei de cozinhar, aprender aquela receita não foi nada complicado; alguns dias de treinamento foram o suficiente para a receita ficar impecável – o que a princípio era preocupante, logo se tornou algo divertido e gostoso de fazer.

A receita inicial mantinha apenas do sabor tradicional, o que nos fez pensar em quais outros sabores poderiam ser inseridos na receita, incrementando o produto. Esse era um movimento arriscado, pois nunca se tinha tentado isso com a receita. Mesmo assim, fizemos os testes, e surgiram quatro sabores adicionais à receita original: goiaba, maracujá, abacaxi e chocolate.

Começamos a pensar quais seriam as estratégias de divulgação do nosso produto e nisso, as redes sociais não podiam ficar de fora. Criamos uma conta no *Instagram*, no *Facebook* e também um contato no *Whatsapp* que foram fundamentais para as vendas se expandirem. Ainda assim, o principal canal de divulgação acabou sendo o popular “boca a boca” – esse sim foi fundamental para o aumento da nossa produção.

Como já havia uma grande espera do pessoal do trabalho, começamos com 2kg do sabor tradicional, o que dava em torno de 30 caixinhas; essa era a nossa estimativa para semana, mas a conta estava errada e em um único dia todas as caixas foram vendidas apenas no meu trabalho, para nossa sorte. Então os pedidos aumentaram e, consequentemente, a produção também. Minha noiva passou a levar para o trabalho dela e os clientes da minha mãe continuaram fazendo seus pedidos. Em pouco tempo, nossa produção já atingia 9 kg/semana.

#### 4.3 EVENTOS/EPISÓDIOS RELEVANTES NA TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL DO(S) MICROEMPREENDEDOR (ES) ATUANTES NO MICROEMPREENDIMENTO

No dia 12 de novembro de 2015 tivemos uma excelente proposta: participar da 3ª Edição do Campus Festival, que aconteceria entre os dias 19 e 22 do corrente mês, sua proposta foi estimular jovens empreendedores, ensinar que videogame vai além do mero entretenimento, e promover o encontro de um público interessado em arte, economia criativa e tecnologia com especialistas de dentro e de fora da Paraíba. Nosso *stand* seria disponibilizado na parte gastronômica do festival.

No primeiro momento do convite a alegria era imensa, pois seria a oportunidade de abranger uma quantidade de pessoas superiores a de costume, pois além de João Pessoa o festival iria ter a presença de outras capitais brasileiras. Quase não passou a euforia do convite por parte de um dos “responsáveis” pelo festival e já vieram um turbilhão de questionamentos de como seria a organização. Não pensamos muito e, cinco dias após o convite já tínhamos toda a parte gráfica, estrutural e toda a matéria-prima de trabalho para confeccionar a divulgação e a produção das cocadas: *banners*, panfletos, cartazes, camisas personalizadas, ornamentação para o *stand*, utensílios para cozinha, ingredientes de forma geral para o preparo das cocadas, afinal não tínhamos estrutura naquele momento para participar de um evento. Todo material foi comprado com o que tínhamos lucrado com as vendas iniciais das cocadas.

Um dia antes do evento, e com tudo encaminhado, recebemos a notícia que não participaríamos mais do evento; o profissional que nos fez o convite simplesmente nos avisou com 12 horas antes do início do evento que, infelizmente, nossa participação teria sido barrada por não ter uma inscrição previamente realizada – inscrição está que em nenhum momento foi passada em forma de instrução para nós, já que apenas tínhamos um convite informal, tudo acertado de “boca”.

Naquele momento “o chão se abriu”: tínhamos prontos 15kg de cocadas e uma estrutura que não fazia sentido termos, a não ser que tivéssemos que participar de um evento tão grandioso como era aquele. Todo nosso lucro, todo nosso trabalho, todo o cansaço de 5 dias incessantes, organizando algo que não iria acontecer, foi algo inaceitável e inacreditável. Relutamos. Queríamos explicações, mas nada, absolutamente nada, foi levado em consideração. Obtivemos apenas um “infelizmente não posso fazer nada” foi o que recebemos.

Passado o choque, nossa preocupação naquele momento era vender aqueles 15 kg de cocadas que já estavam prontos de modo a evitarmos um prejuízo, pois como se trata de um produto perecível, que possui validade de 10 dias, o tempo naquele momento era nosso pior inimigo. Fomos distribuindo para nossos amigos e familiares para que eles pudessem vender nos seus trabalhos, já que na época não tínhamos uma clientela estabelecida e que fosse suficiente para escoar 15 kg de um mesmo produto, no intervalo de uma semana.

Por sorte, tudo deu certo: conseguimos vender todas as caixinhas de cocadas e **o que ficou foi o aprendizado de pensar antes do agir, que nada é feito sem planejamento adequado. A imaturidade de acreditar nas pessoas e investir em algo que não passava de promessas foi a nossa maior lição.**

Os tempos passaram e os aprendizados só aumentavam; contudo, da maneira mais dura. A falta de experiência em planejar, organizar e controlar era o que mais tínhamos dificuldade. Em junho de 2016 com a chegada das festividades do São João, não tínhamos

ideia que a escassez do coco seria tão grande naquele período. O São João seria época de lucrar, pois a cocada faz parte da mesa junina. Leve engano: com a escassez do coco, o que encontrávamos de matéria-prima no mercado sempre constava com preço superior ao esperado.

Foi quando começou a “caça ao coco”; fomos à praticamente todos os mercados de João Pessoa, sempre com a intenção de conseguir o menor preço sem, contudo perdermos de foco nosso maior objetivo, que era apresentar um produto com qualidade.

**A falta de planejamento neste período, apesar de negativa, foi bastante válida, pois passamos a perceber que existe um universo paralelo ao nosso, que o mercado vive em constante crescimento e mudanças e devemos estar sempre atualizados no que se refere ao mundo dos negócios**

Com encomendas feitas, não poderíamos deixar de atender nossos clientes. Norteados por essa postura, foi como procedemos: apesar do lucro ser bem abaixo do esperado, conseguimos atingir o objetivo que era estar presente nas festas de São João dos nossos clientes. Em julho de 2016, começamos uma parceria que deu bastante certo; o nosso primeiro revendedor, o Restaurante Donna Anna, localização na Avenida Epitácio Pessoa, em João Pessoa. Frequentadores assíduos do local, minha noiva e eu observamos que o restaurante oferecia um balcão com sobremesas e, imediatamente, veio o questionamento de “por que não oferecer para eles o nosso produto?”.

No dia seguinte, procuramos o dono do restaurante, o Sr. Paulo, e apresentamos o nosso produto. E ele, muito satisfeito com o sabor e qualidade pediu para que deixássemos uma amostra de cada sabor que iria fazer uma experiência, se os clientes gostassem ele ligaria pedindo mais. No dia seguinte nos ligou e depois, de uma enxurrada de elogios nos fez uma proposta, queria muita revender nosso produto, porém teríamos que acrescentar no rótulo das embalagens os ingredientes, pois era uma obrigatoriedade constar essas informações.

Ficamos bastante surpresos e gratos pela sua informação, pois até então não tínhamos ideia que isso poderia acontecer. Fomos pesquisar e vimos que realmente ele tinha razão, aqui o Brasil o órgão responsável por orientar e fiscalizar é a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Entramos em contato com a gráfica e, de prontidão, fomos atendidos. Neste momento surgia uma nova etiqueta constando todas as informações necessárias para a venda de um produto. Assim que as exigências foram cumpridas ficamos acertados que toda segunda feira seria entregue 20 caixinhas de cocada.

Um mês se passou e falhamos, deixamos de fazer a entrega em uma determinada semana, somos chamados no canto e levamos o puxão de orelha do Sr. Paulo, ele nos disse:

“como vocês querem ter a responsabilidade de ter um negócio se não estão cumprindo com os compromissos?” E ele tinha razão: pedimos desculpas e saímos de lá com a promessa que isso não iria mais acontecer, a não ser com prévio aviso.

**E assim, nossa parceira continua até hoje, sendo muito valiosa para nosso crescimento, pois foi através dele que nos atentamos para as exigências do mercado e com os compromissos que esse mundo requer. A aprendizagem fundamental que fica é: para ter sucesso comercializando o nosso produto, a qualidade e sabor devem andar juntos.**

O empreendedor é aquele que cria novos negócios e, por meio de inovações, provoca mudanças constantes – algo que Degen (2009) considera como destruição criativa. Várias características são atribuídas ao empreendedor: perseverança, otimismo, correr riscos e não desistir diante do primeiro obstáculo são características de um empreendedor (GEM, 2008). Talvez não será o caminho mais fácil ou menos trabalhoso, mas com planejamento, organização, determinação e ousadia, é possível abrir novos horizontes e trilhar novos caminhos.

O empreendedor reflexivo é um produto de uma série de fatores que envolvem sua subjetividade, vida profissional e experiência de vida. Para desenvolver tal postura é necessário um olhar contínuo sobre o processo de organização, sempre analisando as escolhas.

A noção de que se aprende através da reflexão, e de que há uma conexão muito forte entre ela, e a aprendizagem, já era defendida por Dewey. Para o autor, “refletir é olhar para trás sobre o que foi feito e extrair os significados positivos, que irão constituir o capital para lidar inteligentemente com posteriores experiências” (DEWEY, 1938, p. 92). O autor reconhecia que as pessoas refletem sobre diversas coisas, no sentido em que se pensa sobre elas. Mas, o pensamento analítico só tem lugar quando há um problema real a resolver. Dessa forma, a reflexão se inicia quando começamos a investigar, a questionar o valor de algo que nos foi transmitido; quando verificamos a validade e a garantia de que os dados existentes realmente justificam a ideia sugerida. Ou seja: a capacidade para refletir emerge quando há o reconhecimento de um problema, de um dilema e a aceitação da incerteza (DEWEY, 1910).

Com a auto etnografia, enquanto empreendedor, fui capaz de retornar a minha experiência e reavaliar decisões e me reposicionar diante da memória delas. Refletir é baseado em um olhar especial sobre o que saber fazer e o que vai fazer, e estar disposto a arcar com as consequências que poderão aparecer, fazendo com que tome um posicionamento de escolhas e decisões.

Quanto ao empreendedor em formação, após relato e reflexão nesse trabalho, pude perceber que cada experiência influenciou diretamente na minha formação; tomaria novas atitudes, pensaria melhor antes de agir, de modo que, chegando ao final do trabalho, essas experiências me fizeram a madurecer como pessoa e profissional. Algumas dessas experiências me fizeram quase desistir, outras me impulsionaram para frente me mostrando que sou capaz de ir mais além, de superar minhas expectativas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do momento em que surgiu a ideia desse estudo, durante toda a trajetória até chegarmos à conclusão, sabemos que o tema é relevante. A nossa intenção é trazer essa discussão à tona, pois sabemos que outros estudiosos irão se interessar em aprofundar esse tema. Sendo assim, este estudo possibilitou caracterizar quais as maneiras pelas quais ocorrem os processos de aprendizagem reflexiva em microempreendedores ainda em formação, conforme especificado anteriormente nos objetivos.

Não podemos esquecer que, antes de ser um microempreendedor, precisamos aprender a sentir, observar e pensar para depois executar na prática como explica Kolb (1984). O comprometimento com nossos clientes e fornecedores é fundamental, pois, é a partir daí que iremos ver o retorno de satisfação; suas opiniões nos transmitem mais confiança para prosseguir com nossa microempresa. De acordo com Rosen (2000) apud Bentivegna (2002) o “boca a boca” sobre um novo produto difunde-se até representar um dos principais fatores para a decisão de adotar ou não uma inovação, como relatado a seguir: 77% dos norte-americanos pedem um conselho para seus conhecidos antes de escolher um novo médico; 65% dos consumidores que compraram uma agenda eletrônica afirmaram terem tomado conhecimento do novo produto por um conhecido; amigos e parentes são a principal fonte de informação sobre novos lugares para visitar, hotéis e passagens aéreas.

Identifica-se, a luz do referencial teórico sobre aprendizagem, que vários são os aspectos relacionados à forma de aprender, refletir e agir e que são valiosos para o crescimento do negócio. Através do desenvolvimento desta pesquisa, ressaltam-se os aspectos que facilitaram o aprendizado onde o mais relevante para o caso dessa experiência relatada envolve a própria capacidade de refletir a partir dos erros, e de tentar corrigi-los. Destaca-se também que o conhecimento técnico do negócio e do mercado que está em constante movimento e que as tendências mudam na velocidade da luz, dando espaço a novas maneiras de fazer, novos métodos para trabalho e novas exigências que obrigam a não descuidar e nem ficar desatento para com essa dinâmica. O planejamento para a negociação do produto também é um aspecto que deve ser muito importante, o conhecimento do produto, as qualidades e como passar essas qualidades. Alguns clientes pensam na qualidade, outros no preço. E isso gera uma variação e adaptação para cada apresentação.

Essa forma de lidar com pessoas de diferentes características e personalidades são a melhor maneira de adquirir conhecimento e experiência, uma vez que o produto e



principalmente sua forma de venda é colocada em teste. A aprendizagem é o resultado de um processo contínuo de crescimento, como parte do desenvolvimento na vida de uma pessoa e, mesmo ocorrendo em situações sociais, é a pessoa que aprende e consegue fazer isto mediante a reorganização e reconstrução de sua experiência. A aprendizagem envolve tanto a ação quanto a cognição, pois ações sem cognição são de pouco valor em aprendizagem (ANTONELLO, 2006).

As necessidades e as expectativas dos clientes representam um impulso importante na organização da empresa, assim como o nosso desempenho também é fundamental; uma vez que precisamos analisar a situação atual da microempresa perante os nossos consumidores, é fundamental, a partir dos aprendizados reunidos, saber distinguir o que deve ser mantido e o que precisa melhorar, estabelecer estratégias com foco no cliente e nas suas necessidades e expectativas.

A dinâmica de mercado concorrencial é intensamente competitiva, e não é para qualquer um conseguir manter-se. Com a nossa microempresa, estamos cada vez mais aprendendo que devemos estar atentos de que é preciso oferecer qualidade contínua em todos os seus processos.

É importante ressaltar que esta pesquisa é uma pequena amostra, visto que a microempresa está em formação. Sugerimos que outros microempreendedores em formação realizem pesquisas de cunho auto etnográfico, pois além de possibilitar um levantamento de como é a aprendizagem do microempreendedor em formação por meio de uma abordagem diferenciada, reduz a escassez desse método.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Julio Cesar Andrade de; SANABIO, Marcos Tanure; MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PNAP/EAD: proposição de um laboratório aplicado de administração municipal.** (LAAM) XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013.

AMELIO, Marcia D'. **APRENDIZAGEM DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS um estudo com gestores de diferentes formações.** São Paulo, 2007 (Universidade Presbiteriana Mackenzie Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas).

ANTONACPOULOU, Elena. **Desenvolvendo Gerentes Aprendizes dentro de Organizações de Aprendizagem.** In: EASTERBY-SMITH, Mark et al.(org.) Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2001, p.15-34.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice.** Reading: Addison-Wesley, 1996.

ARAUJO, Guilherme Diniz. **As Implicações Da Utilização Do Método De Caso Para Ensino Na Pratica Reflexiva De Alunos De Graduação Em Administração – JOAO PESSOA, 2014 ( DISSERTACAO DE MESTRADO UFPB/CCSA).**

ANTONELLO, C. S. **Desenvolvimento de projetos associado à formação profissional: Uma estratégia para a geração de conhecimento e desenvolvimento de competências.** (2005). Em Anais do 4th International Meeting of the Iberoamerican Academy Of Management, Lisboa, Portugal.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA Elizabeth; MENEZES, Igor Gomes; NAVIO, Victor Luis Ramos. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais. Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.**

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539

BERNARDO, Nathalia Rana Rosa; VIEIRA, Edson Trajano; ARAÚJO, Elvira Aparecida Simões de. **A Relevância Da Atividade Empreendedora Para O Desenvolvimento Econômico De Um País.** Capa > v. 2, n. 1 (2013). Disponível: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/22/31>. ACESSO: 20/MAIO/2016.

BEZERRA, Alan André Aparecido. **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: A organização que aprende.** 6 de julho de 2006 <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/aprendizagem-organizacional-a-organizacao-que-aprende/12461/>

BOTELHO, Louise de Lira Roedel. **Aprendizagem gerencial na mudança em uma organização intensiva em conhecimento [tese]** - Florianópolis, SC, 2012.

BISPO, M. S.; GODOY Arilda Schmidt. **A Etnometodologia enquanto Caminho Teóricometodológico**. RAC. Rio de Janeiro. V.6, n.5, art.3, pp 684-704, set/ out, 2012. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>.

BRITO, Andréia Matos; PEREIRA, Pedro Silvino; LINARD, Ângela Patrícia. **Empreendedorismo** – Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013.

COLETTE, Maria Madalena; FLEMING, Marta Cristina Nunes Cruz; SANTOS, Márcia Pereira; SILVA, Fabiano Arruda da. **A Percepção das Pessoas sobre Aprendizagem no Cotidiano das Organizações**. V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis - AdCont 2014 16 e 17 de outubro de 2014 - Rio de Janeiro, RJ.

DANTAS, L. A. de O. **Aplicação do Teste de Kolb na Análise dos Estilos de Aprendizagem Ingressantes do Curso de Ciências Contábeis**. Educação e Formação Profissional. Sergipe: UFS, 2011.

DEMETERKO, Carolini Danieli Martins Scheffe; LUCAS, Michele Gaboardi; WEBER, Josiane; FILIPPIM, Eliane Salete. **INTRAEMPREENDEDORISMO E MODOS DE APRENDIZAGEM: UMA APROXIMAÇÃO POSSÍVEL? Tema 10: Empreendedorismo Corporativo**. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – IX EGEPE. Passo fundo/RS 16 a 18 de março 2016.

DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; MARTENS, Cristina Dai Prá. **Competências e Aprendizagem Empreendedora no Contexto de Insucesso Empresarial. Proposição de um Modelo Conceitual. Desenvolvimento em questão**. Editora Unijuí • ano 14 • n. 33 • jan./mar. • 2016 p. 172-202.

DORNELAS, Jose. **O Processo Empreendedor**. CAP. 2-Dilema 2 – Livro Empreendedorismo. 4 de November, 2011, ELSEVIER P. DISPONIVEL EM: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2011/11/Empreendedorismo-capitulo-2.pdf>. ACESSO: 20/MAIO/2016

FATTURI, Karyne Carlos. **Análise histórica do empreendedorismo: estudo das principais características que definem um empreendedor de sucesso**. 2013.

FELDER, R. M. Reaching the Second Tier: learning and teaching styles in college science education. **Journal of College Science Teaching**, v.23, n.5, p. 286-290, 1993. Disponível em:<<http://www.ncsu.edu/felderpublic/Papers/Secondtier.html>>).

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOLB, David A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984

KOLB, D. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. **The Learning Way Meta-cognitive Aspects of Experiential Learning**. Simulation & Gaming, v. 40, n. 3, (2009). p. 297-327.

LOBO, ALEX SANDER MIRNANDA. OPEN DATA como recurso de ensino e aprendizagem nas aulas de Geografia do 3º ano do ensino médio da rede pública federal. Belo Horizonte – MG, 2014 (**A Projeto de dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade Fumec como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento**).

MACHADO, Elizandra Jane; SANTOS, Lucia Silva; FOLLMANN, Neimar; Franzoni, Ana Maria Benciveni. PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DE FRANCHISING: uma análise a partir do framework dos 4is. **Revista Científica internacional (InterSciencePlace)**; Edição 21, volume 1, artigo nº 1, Abril/Junho 2012. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.6020/1679-9844/2101>

MARTINI, Beatriz Prange; SEMINOTTI, Nédio Antônio. **Os processos de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar: uma abordagem sistêmico-complexa**. Negócios e Talentos, número 8, 2011.

MATOS. Helio Trindade De. Aprendizagem Experiencial Na França: Oportunidade Para O Desenvolvimento De Novas Competências Uninove – Universidade Nove de Julho- **Anais do IV SINGEP** – São Paulo – SP – Brasil – 08, 09 e 10/11/2015

MALANOVICZ, Aline. **Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre, 2008. Disponível Em [Http:// Recantodasletras.Uol.Com.Br/Ensaio/946634](Http://Recantodasletras.Uol.Com.Br/Ensaio/946634)

MALCOLM, J.; HODKINSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v.15, n.7/8, p. 313-318, 2003

MINTZBERG, H. **MBA: não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006

MOON, JENNIFER . **A Handbook Of Reflective And Experiential Learning: Practice**. ROUTLEDGE FALMER, 2004.

MOTTA, Pedro Mourão Roxo da and BARROS, Nelson Filice de. Resenha. Cad. Saúde Pública [online]. 2015, vol.31, n.6, pp.1339-1340. ISSN 0102-311X. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311XRE020615>.

NOGUEIRA, Daniel Ramos; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci; REIS, Luciano Gomes dos ; VOESE, Simone Bernardes. Estilos De Aprendizagem e Desempenho em Educação a Distância: um Estudo Empírico com Alunos das Disciplinas de Contabilidade Geral e Gerencial REPeC - **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, ISSN 1981-8610, Brasília, v.6, n.1, art. 4, p. 54-72, jan./mar. 2012

OLIVEIRA, Alessandro Silva Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseliwünsch. Processo De Aprendizagem Organizacional Em Eventos Raros: Uma Análise Sob A Perspectiva Integradora. Base – **Revista De Administração E Contabilidade Da Unisinos**. Volume 12 • Nº4 • Outubro/Dezembro 2015

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes De. Aprendizagem Organizacional E A Relação Com A Inovação: Um Estudo Sobre A Percepção Do Indivíduo Em Empresas De Jundiaí. Campo limpo Paulista, 2011. **Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de PósGraduação em Administração de Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista**

PEREIRA, A. B.; MATT, B.; PEREIRA, C. L.; PEREIRA, G; SANTOS, J; MORETTO, K. C.; SANTOS, M. J. A dos; MARTINS, M. de C; BALBINOT, R. S. **Análise Do Perfil, Características E Tipos De Empreendedores: Estudo De Caso Na Cidade De Curitiba-Pr. Revista das Faculdades Santa Cruz**, v. 9, n. 2, julho/dezembro 2013

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Estudos de Psicologia 2007, 12(2), 159-168

REIS, Luciano Gomes dos; PATON, Claudedir. **Estilos de Aprendizagem: uma Análise dos Alunos do Curso de Ciências Contábeis pelo Método Kolb. II Encontro De Ensino E Pesquisa E Contabilidade Curitiba – Pr – 15 A 14 De Novembro 2009**

REIS, Germano Glufke; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; EBOLI, Marisa Pereira. **A Prática Reflexiva E Suas Contribuições Para A Educação Corporativa Ensaio – Gestão De Pessoas Em Organizações Rege**, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez. 2010.

REIS, Germano Glufke Da. **Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de Coaching de Executivos**. ReCaPe - **Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo**. V.03 n.03 Set/Out/Nov/Dez 2013

RODRIGUES, Sofia. **Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”. Ferramentas para o Empreendedor**. Fevereiro de 2008. EduWeb. Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

RODRIGUES, Disnah Barroso. **O Pensar Reflexivo: Uma Análise À Luz De J Ohn Dewey**, 2004. (UFPI)

SILVA, Patrícia Teixeira Maggi da; GODOY, Arilda Schmidt; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Cultura Organizacional, Aprendizagem Organizacional e suas relações**. CONVIBRA, 2009

SILVA, Claudia Cristiane dos Santos; CANDELORO, Michele; LIMA, Manolita Correia de. **Ensino orientadas pelos estilos de aprendizagem dos estudantes de graduação em Administração**. Iv Encontro De Ensino E Pesquisa Em Administracao E Contabilidade. Brasília – Df – 3ª 5 De Novembro De 2013

SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio; SILVA ; Christiane Kleinübing Anielson Barbosa Da. **Estilos De Aprendizagem Experiencial E Aquisição De Habilidades: Um Estudo Com Discentes De Graduação Em Administração Em Instituições De Ensino Superior Administração. Ensino E Pesquisa Rio De Janeiro** V. 14 No 1 P. 123–159 Jan Fev Mar 2013

SOUZA, Gustavo Henrique Silva de; LIMA, Nilton Cesar; MILITO, Claudia Maria; SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos; COELHO, Jorge Artur Peçanha de Miranda; PONTES JR, José Fernandes Vieira. **MODELOS ORGANIZACIONAIS PARA TREINAMENTO VERSUS ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE COLABORADORES: um estudo de caso em uma empresa de serviços de infraestrutura**. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 40-62, jan./abr. 2014 <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>

SOUZA, Camila Ribas de; TANAKA; Juliana Oliveira; DIAS; Maitê Fumagali; SILVA, Natacha Bertoia da **O PROCESSO E OS ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE GESTORES**

DE DIFERENTES FORMAÇÕES: administradores e não administradores. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 5, n. 2, p 72-96, mai./ago. 2014.

SCHMITT, Miguel Ângelo. **Ação-Reflexão-Ação: A prática reflexiva: como elemento transformador do cotidiano educativo**. Protestantismo em Revista, São Leopoldo, n.25, maio-ago. 2011.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva Gonçalves; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**, Produto & Produção, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009